

University of Groningen

Kennis voor besturing. Gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis

Leeuw, A.C.J. de

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2006

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Leeuw, A. C. J. D. (2006). *Kennis voor besturing. Gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis: initiatief en lef met vraagtekens*. Koninklijke Van Gorcum.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Kennis voor besturing

Gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis: initiatief en lef met vraagtekens

Afscheidsrede als Hoogleraar in de bedrijfskunde i.h.b. de systeemleer
In verkorte vorm uitgesproken op 19 september 2006

1. Inleidend

Dames en heren. Op 18 december 1979, eveneens in de middag, mocht ik in deze aula mijn ambt als hoogleraar in de bedrijfskunde in het bijzonder de systeemleer aanvaarden. Volgens het gebruik stond mij toen drie kwartier ter beschikking. Nu moet ik het, gelukkig voor u, met een half uur stellen.

Terugkijkend naar de ruim 25 jaren die ik hier en, daaraan voorafgaand, 10 jaar in Eindhoven samen met vele anderen mocht werken in en aan de bedrijfskunde is mijn mening onveranderd: wij hebben een prachtig vak met een grote maatschappelijke relevantie. Als ik het over moest doen zou ik weer voor bedrijfskunde kiezen.

Hoewel de nadruk in mijn werk op de keper¹ beschouwd in die ruim 35 jaar op doceren en besturen heeft gelegen heb ik er toch voor gekozen het komende half uur het bedrijfskundig onderzoek centraal te stellen. Ik zie de relaties tussen onderwijs en onderzoek echter als heel sterk en sluit me graag aan bij de uitspraak van Prof. Dr. K. Posthumus de eerste rector magnificus van wat nu de Technische Universiteit Eindhoven heet: zij vormen schering en inslag van hetzelfde weefsel. In dezelfde periode, zo rond 1963, dat ik deze uitspraak als student hoorde, mocht ik in een zogenaamde praktijk stage in de opleiding voor elektrotechnisch ingenieur enige tijd werken bij de textielfabriek De Haes Holland te Eindhoven. Ik heb daar zelf kunnen waarnemen dat schering (men sprak daar over de ketting) en de inslag los van elkaar weinig van elkaar verschilden: het zijn klossen losse draden waarmee zonder ze te verweven weinig anders was aan te vangen dan het poetsen van machines. Onderwijs en onderzoek kunnen niet los van elkaar bestaan. En die relatie is tweezijdig: academisch onderwijs kan niet zonder het onderzoek maar evenzeer kan academisch onderzoek niet zonder het onderwijs. Op dat laatste wil ik vooral nadruk leggen.

Het vervolg van mijn rede is aldus opgebouwd:

- *Bedrijfskunde als praktijkgericht en interdisciplinair vakgebied.* Ik kan het niet laten om aan het begin van mijn betoog in te gaan op misschien wel het meest geprezen en verguisde kenmerk van bedrijfskunde: interdisciplinariteit.
- *Gebruik van bedrijfskundige kennis.* Toetssteen voor de kwaliteit van bedrijfskundige kennis is het gebruik. Hoe zit dat eigenlijk met het gebruik van bedrijfskundige kennis?
- *Klassieke en eigentijdse bedrijfskundige kennis.* Naast het benadrukken van het belang en ook de actuele waarde van klassieke kennis wil ik stelling nemen tegen de gedachte dat bedrijfskundige kennis synoniem is met bedrijfskundige theorie. Er zijn, naar mijn mening, andere vormen van kennis die juist in ons vak heel belangrijk zijn.
- *Ontwikkeling van bedrijfskundige kennis.* Onderzoek zie ik als ontwikkeling van kennis. Ik zal een beeld schetsen van het onderzoeksproces als een primair proces en vooral aandacht schenken aan de rol van het onderwijs daarbij.

¹ Van Dale, het Groot woordenboek van de Nederlandse taal, geeft bij keper: iets op de keper beschouwen, van nabij, nauwkeurig onderzoeken maar ook: weefpatroon waarbij de inslag een of meer draden verspringt en zodoende de ketting in delen splitst die regelmatig afwisselend een verschillend aantal draden bevatten, waardoor diagonaal voortlopende, brede, verheven strepen en smallere groeven in het weefsel ontstaan: gelijkzijdige keper, met evenveel ketting als inslag, dubbelkeper. Ik zou zeggen dat onderwijs en onderzoek als gelijkzijdige keper niet zou misstaan.

- *Management van onderwijs en onderzoek.* Natuurlijk hebben allerlei ontwikkelingen invloed op het management van onderwijs en onderzoek. Ik kan het niet laten daarover enkele opmerkingen te maken. Niet zozeer om vanuit de zijlijn kritiek te formuleren in de stijl van: dat zou ik anders hebben gedaan of vroeger was alles beter maar wel om met behulp van bedrijfskundige inzichten enkele opmerkingen te maken over hoe de complexiteit van de sturingsvragen is veranderd. Ook zal ik iets zeggen over gevolgen daarvan voor management en organisatie van bedrijfskundige instituten al dan niet in een gefuseerd verband met anderen.
- *Conclusies.* Ik sluit tenslotte af met een paar algemene gevolgtrekkingen over die boeiende onderneming waaraan ik mocht bijdragen en waarvan ik oprecht hoop dat U daarvan ook in de toekomst mag genieten en profiteren.

In mijn beschouwing over ontwikkeling van bedrijfskundige kennis voor besturing zal ik hier en daar expliciet gebruik maken van bedrijfskundige kennis. Op die manier laat ik U ook wat voorbeelden zien van wat ik als belangrijke bedrijfskundige kennis beschouw.

2. Bedrijfskunde: praktijkgericht en interdisciplinair

Voor een vakgebied als bedrijfskunde is ontwikkeling van kennis onlosmakelijk verbonden met het gebruik van die kennis. Bedrijfskunde heeft zijn ontstaan te danken aan een in het bedrijfsleven sterk gevoelde behoefte aan academici die in staat zijn om praktische vraagstukken effectief aan te pakken in het bijzonder die welke niet vanuit één discipline invalshoek kunnen worden begrepen. In Nederland is dat onder meer goed herkenbaar in het rapport van de zgn. commissie Neher (1962) maar ook in documenten die aan onze Groningse Bedrijfskunde ten grondslag liggen. Hoezeer dergelijke documenten en de uitspraken die daarin zijn gedaan tot de (recente) historie behoren, de hoofdlijn van de destijds verwoorde visie is onverminderd actueel.

Bedrijfskundige kennis is in belangrijke mate gefundeerd op de bedrijfspraktijk die op zijn beurt de ultieme bestemming van deze kennis is. Ik ben ervan overtuigd dat het onderhouden van een tweezijdige samenhang tussen academische wetenschap en de bedrijfspraktijk een blijvende bijzondere opdracht voor onderwijs en onderzoek impliceert.

Geen misverstand: ik heb het over bedrijfskunde. In hoeverre wat ik zal zeggen ook past bij andere vakken laat ik buiten beschouwing. Ik wil slechts opmerken dat het absoluut niet voor de hand ligt dat deze tweezijdige relatie voor alle vakgebieden op overeenkomstige wijze gestalte moet en kan krijgen. Een van de dingen waar we last van hebben is nu juist het opkomen van een voor alle vakken identiek en op allerlei plaatsen daarom knellend keurslijf. Ik heb het over bedrijfskunde en niet over sterrenkunde, biochemie, medische wetenschap, letteren, wiskunde of elektrotechniek.

De interdisciplinaire ambitie

Zo rond de start van de Groningse bedrijfskunde was een centrale gedachtegang dat praktische organisatievraagstukken niet vanuit één discipline konden worden aangepakt. Interdisciplinariteit was het devies. Bedrijfskunde moest dan ook als

interdiscipline worden gezien waarin economie, sociale wetenschap, technologie en recht ondersteund door wiskunde, statistiek en cybernetica zouden samensmelten. Een goed beeld van de toenmalige opvattingen kan men vinden in "Bouwstenen van Bedrijfskunde Groningen" (Karsten e.a., 2003).

In de loop van de jaren is deze interdisciplinaire pretentie afgezwakt en wordt door velen liever over multidisciplinair gesproken. Bij een multidisciplinaire benadering worden alle relevante disciplinaire aspecten aan de orde gesteld maar min of meer los van elkaar behandeld. Bij een interdisciplinaire benadering zijn deze disciplinaire invalshoeken geïntegreerd in een benadering met eigen kenmerken.

De gerichtheid op interdisciplinariteit dient naar mijn mening niet te worden verlaten maar behoeft wel nuancering.

In de *eerste plaats* is, achteraf beschouwd, de idee van interdisciplinariteit wel eens als een dogma beleefd. Als een benadering niet interdisciplinair was kon het geen (goede) bedrijfskunde zijn. Zij hadden mono-disciplinaire oogkleppen en wij niet! Interdisciplinariteit is echter een middel om vraagstukken effectief aan te pakken en geen doel op zich. Interdisciplinariteit is dan ook de moeite waard indien en voorzover een bepaald praktijkvraagstuk dat vraagt. Dat dit heel vaak het geval is mag geen excuus vormen voor verwarring van middel en doel. Een monodisciplinaire benadering is dan ook niet per definitie in strijd met een bedrijfskundige benadering mits door een bredere analyse aannemelijk is gemaakt dat deze monodisciplinaire benadering in de betreffende situatie bedrijfskundig beschouwd verantwoord of, korter gezegd, effectief is. Het is niet productief om bijvoorbeeld economen of juristen te verwijten dat ze mono-disciplinair werken. Het is *wel* op zijn plaats erop te wijzen dat in bepaalde concrete gevallen andere aspecten ook in de beschouwing moeten worden betrokken wil men het concrete vraagstuk oplossen.

In de *tweede plaats* is door velen, waaronder ikzelf, nogal veel nadruk gelegd op de noodzaak van vorming van interdisciplinaire theorieën die een interdisciplinaire benadering mogelijk zou maken. Er zou een nieuwe universele (algemeen toepasbare) theorie moeten worden ontwikkeld die niet meer de kenmerken had van de constituerende mono-disciplinaire vakken als economie, recht, techniek en sociale wetenschap. Karsten e.a. (2003) signaleren een verschuiving van wat zij noemen synoptische interdisciplinariteit naar instrumentele interdisciplinariteit en relateren dat aan een verschuiving van professionalisering naar verwetenschappelijking. Misschien is dat laatste wel zo maar ik vind het ongewenst. Professionaliteit en wetenschappelijkheid moeten hand in hand gaan.

Mijn kijk op de veranderde interdisciplinaire ambitie is als volgt. Anders dan in de zeventiger jaren meen ik nu dat onderscheid tussen *theoretisch/conceptuele* en *pragmatisch/methodische* interdisciplinariteit moet worden gemaakt. Achteraf gezien was de interdisciplinaire ambitie gericht op theoretisch/conceptuele interdisciplinariteit. De systeemleer zou daarbij een essentieel hulpmiddel zijn die met name de interdisciplinaire terminologie kon aanreiken. Met de systeemleer als leverancier van universeel bruikbare begrippen konden theorieën uit verschillende vakgebieden zoals economie, sociale wetenschap, recht, technologie in een algemene theorie samenvloeien. Deze gedachte was niet alleen aantrekkelijk gezien de (vermeende) tekortkomingen van de gebruikelijke benadering van bedrijfsproblemen maar ook vanwege de centrale idee in de klassieke systeemleer van het zoeken naar overeenkomsten tussen theorieën vanuit verschillende

disciplines². Hoewel het uiteraard nog steeds zinvol is om in die richting onderzoek te doen³ is de ambitie van theoretisch/conceptuele interdisciplinariteit voor mij niet meer het meest wezenlijke kenmerk van de bedrijfskundige interdisciplinariteit.

Pragmatisch/methodische interdisciplinariteit

De bedrijfskundige interdisciplinariteit dient veeleer pragmatisch van aard te zijn. Dat is geen interdisciplinariteit als dogmatisch uitgangspunt maar interdisciplinariteit voorzover nodig gezien de praktische problematiek. Bedrijfskundige interdisciplinariteit is dan niet gebaseerd op een algemene inhoudelijke theorie maar op methodisch situationeel maatwerk. Vandaar de term pragmatisch/methodische interdisciplinariteit.

Ik wil de pragmatische benadering van interdisciplinariteit graag even nader toelichten. Als men kennis toepast of liever gebruikt (ik kom later op dit onderscheid terug) kan het gebeuren dat men aspecten veronachtzaamt die in de betreffende praktijk situatie wél een rol spelen. Het zijn de blinde vlekken van de benadering. Het leuke van werken in de praktijk is dat die praktijk dan als een leermeester fungeert van de kwaliteit van de methodisch/pragmatische interdisciplinariteit, soms een hele harde leermeester. Als je bereid en in staat bent te zien wat je vanuit de gekozen benadering niet zag dan loop je in de praktijk vanzelf aan tegen wat je was vergeten mee te nemen. Enkele voorbeelden: Als je rechtspositionele aspecten vergeet bij een veranderingsproces dan zal de OR of de rechter je er wel aan herinneren. Als je een machtsbenadering kiest in een situatie die daarvoor niet geschikt is dan merk je wel dat je vastloopt. Als je een transactiegerichte aanpak kiest in een werkelijkheid die veeleer relationeel moet worden begrepen kan het middel erger zijn dan de kwaal zoals sommige banken recent hebben moeten ervaren die contacten met hun klanten eerder transactieoneel dan relationeel benaderden. De klantentevredenheid daalde dramatisch en het heeft enorme inspanning gevraagd om dit enigszins te herstellen. Kortom: of je goed hebt gedacht merk je in de soms harde maar altijd leerzame praktijk als je maar open staat voor wat er gebeurt.

De rol van de systeemleer

Zoals gezegd is de rol van de systeemleer in samenhang daarmee ook anders geworden. Aanvankelijk werd met name de interdisciplinaire terminologie naar voren geschoven als basis voor de theoretisch/conceptuele interdisciplinariteit of in termen van Karsten e.a (2003) de synoptische interdisciplinariteit. Nú leggen Groningse systeemkundigen⁴ de nadruk op de methodische kant: systeemleer is te beschouwen als methodisch en conceptueel gereedschap voor modelleren en ontwerpen.

Bij het *methodische gereedschap* valt te denken aan de DOV⁵ methodologie (Diagnosticeren van de probleemsituatie, Ontwerpen van oplossingen en het

² Zie bv. Von Bertalanffy (1968) en Boulding (1956).

³ Bijvoorbeeld naar besturingsvraagstukken en complexiteit en de wijze waarop dit in verschillende vakgebieden speelt.

⁴ Jos van der Werf, Hen van de Water, Heleen van Peet, Robert Rosier, Janita Vos, Bartjan Pennink, Wout Prins, Karin Prins, Kees Ahaus, Mark Mobach, Jos van Kesteren en natuurlijk ook anderen buiten het cluster (of basiseenheid...wat verandert er al niet) systeemleer en organisatieontwerp.

⁵ Ook in de variant van de Appreciative inquiry waarin meer uitgegaan wordt van positieve aspecten en mogelijkheden als contrast met de wat negatief overkomende gerichtheid op problemen. Ik wijs

Veranderen teneinde die oplossing te verwerkelijken), de ZSM (de Zachte Systeem Methodologie waarin ondermeer de subjectieve meerduidigheid centraal wordt gesteld) maar ook aan specifiekere methodisch gereedschap als modelleringsbeslissingen en de probleemhebberanalyse.

Conceptueel gereedschap omvat klassieke begrippen als systeem, systeemgrens, subsysteem, aspectstelsel en fasesysteem, black box oftewel zwarte doos, input, output, transformatie en toestand en besturing in verschillende hoedanigheden maar ook complexiteit en chaos.

3. Gebruik van bedrijfskundige kennis: niet toepassen maar gebruiken

Vanwege de oriëntatie op de bedrijfspraktijk die in mijn ogen een blijvende levensader van ons vak is wil ik nu spreken over toepassen of veel liever het gebruik van bedrijfskundige kennisproducten.

De term bedrijfspraktijk moet men ruim opvatten. Zoals in de bedrijfskunde gebruikelijk is omvat die term zowel de marktsector als de publieke sector en ook wat tegenwoordig wel de maatschappelijke onderneming wordt genoemd. Bedrijfskunde richt zich op organiseren en managen van doelgerichte samenwerking. Wij willen die begrijpen en hulpmiddelen aandragen die daarbij, dus bij besturing in vele vormen, kunnen helpen. Dat is onze ambitie en vandaar de titel van mijn rede: Kennis voor besturing.

Onderdeel van onze ambitie is ook het bestrijden van slechte bedrijfskunde. Die is er in overvloed. Een actueel voorbeeld: Terwijl ik aan deze rede werk staat het alweer in de krant: er is veel kritiek op “het management” in het onderwijs en de gezondheidszorg. Bedrijfskunde zou slechts gericht zijn op economisch rendement en niet op kwaliteit, zou geen respect hebben voor de medewerkers in de primaire processen en zou vooral de bureaucratisering doen toenemen. Zelfs een op het eerste oog positieve kolom van Thurik in het Financiële dagblad van 1 augustus met de titel “Bedrijfskundigen” doet dan geen goed. Thurik schrijft:

“Een nieuwe uitvinding was nodig om die complexiteit te lijf te gaan. Het werd de “bedrijfskundige”. Waar technici ons hebben laten zien dat er zoiets bestaat als schaalvoordelen, heeft de bedrijfskundige aangetoond dat de nadelen van grootschaligheid goed bestrijdbaar zijn. Hoe meer identieke producten er gemaakt worden, hoe lager de kostprijs. Die economische wetmatigheid heeft weinig vijanden, want zij is diep technisch verankerd. Dit heet schaalvoordelen. Maar met toenemende schaal komen er allerlei problemen van niet-technische aard. Hoe wordt die grote schaal gefinancierd? Hoe bereik je het enorme klantenpotentieel? Hoe beheers je informatiestromen? Bedrijfskundigen zijn opgeleid om op gebieden als marketing, financiering, organisatie en personeel de nadelen van grootschalige productie te bestrijden”.

Bedrijfskundigen als dienstbare heilmeesters van een ontwikkeling die zij kennelijk kritiekloos moeten volgen. Bah!

Dit is zowel historisch als inhoudelijk kul. Wat vooral stoort is de suggestie dat bedrijfskundigen grootschaligheid in alle gevallen als wenselijk of onvermijdelijk aanvaarden en dat ze vervolgens hun best doen om de nadelen daarvan op te lossen. Dat laatste doen ze ongetwijfeld maar ze hebben ook opvattingen over en

erop dat de term probleem een neutraal bedoelde vakterm is die als zodanig geen negatieve connotatie heeft.

benaderingen van de vraag wanneer en hoe grootschaliger organisatie van voordeel kan zijn. Die vraag is actueel, relevant en interessant. Denk maar aan grootschaligheid in verschillende verschijningsvormen zoals fusies en uitbesteding meestal aangeduid met het engelse woord outsourcing. Onder meer op het gebied van uitbesteding van ICT diensten door financiële instellingen is er gerede twijfel over de positieve effecten. Misschien wordt het wel goedkoper maar of het in alle gevallen ook beter wordt is de vraag. Over die vraag buigen bedrijfskundigen zich ook.

Niet zelden is die kritiek op management terecht maar niet vanwege de bedrijfskunde. Het is juist gebrek aan gebruik van deugdelijke bedrijfskundige inzichten waar men last van heeft. Mij bekruipt dan soms een gevoel van plaatsvervangende schaamte. Inderdaad er is veel werk te doen. Bijvoorbeeld zoals Boonstra en de Vries van onze faculteit deden in een kolom in de NRC van 22 april 2006 met de titel "Bedrijfskunde is de kunde van het slim organiseren". Zij reageren op een artikel "Bedrijfskunde is een decadent vak" van Maarten Huygen die onder meer beweert dat er massa's afgestudeerden in de communicatie en bedrijfskunde zijn om anderen te bepraten of te administreren en dat de matige prestaties van de Nederlandse bedrijven erop wijzen dat het weinig vruchten afwerpt. Terecht stellen Boonstra en de Vries dat Bedrijfskunde is niet "administreren" is maar de kunde van het slim organiseren. Aan deze kunde is sinds mensenheugenis behoefte geweest en deze vraag zal ook altijd blijven, zo stellen zij. Waarvan acte. Naar mijn mening verdienen ze een som punten.

Weg met de term toepassen

Het is gebruikelijk om te spreken over fundamentele en toegepaste wetenschappen. Bedrijfskunde zou in die tweedeling een toegepaste wetenschap zijn. Die zienswijze is mij een gruwel en ik zal uitleggen waarom.

(1) Om de eenvoudige reden dat je niet iets kunt toepassen dat er nog niet is gaat fundamentele wetenschap vooraf aan toegepaste wetenschap. Dat kan zo zijn maar evenzeer kan fundamentele kennis voortvloeien uit toepassing. Er is dus geen eenduidige richting in tegenstelling tot wat de terminologie doet vermoeden. Als je de term fundament al wilt hanteren dan vormen ze een fundament voor elkaar. Een belangrijke fundering van de bedrijfskundige wetenschap is de praktijk.

(2) De term toepassen suggereert dat je bij de aanpak van praktische vraagstukken vertrekt vanuit de toe te passen kennis. Dat is absoluut onbedrijfskundig. Een bedrijfskundige benadering vindt zijn vertrekpunt in de specifieke unieke situatie en kiest van daaruit het theoretische gereedschap. Niet de theorie heeft het primaat maar de overigens vanuit velerlei invalshoeken te begrijpen unieke realiteit.

(3) Ook wetenschappelijke bedrijfskundige kennis behoort met respect te worden behandeld maar je moet het niet overdrijven: als de situatie daarom vraagt zijn maatwerk aanpassingen niet alleen verantwoord maar zelfs geboden. Respect voor de unieke realiteit gaat vóór respect voor de algemene kennis. Ik herhaal hier nog maar eens dat ik het niet heb over alle vakgebieden maar over het vak dat ik liefheb: de bedrijfskunde.

(4) Er is tenslotte een vierde argument. Ik spreek dat maar eens hard uit: ik vrees dat een groot deel van de resultaten van het academisch bedrijfskundig onderzoek niet toepasbaar is. In het proces van generalisatie kan het per definitie niet anders dan dat wordt geabstraheerd van aspecten uit elk uniek geval. Wat onvriendelijker gezegd: ze worden weg-gegeneraliseerd. Dat is niet te voorkomen maar is des te bezwaarlijker als dat nu juist aspecten zijn die er echt toe doen. In dit opzicht is er

een groot verschil tussen natuurwetenschap en een vak als bedrijfskunde. Met bijvoorbeeld psychologie is dat verschil wellicht kleiner maar niettemin groot⁶. Generaliseren is het kapitaliseren op de overeenkomstige variabelen die er toe doen. De mogelijkheid staat of valt met de mate van overeenkomstigheid van de meest bepalende variabelen. Wie durft vol te houden dat dit voor verschillende vakgebieden hetzelfde is beschikt over een elegant maar te eenvoudig wereldbeeld. Ik denk dat de toepasbaarheid van algemene bedrijfskundige theorie principieel beperkter is. Maar gelukkig is het met de bruikbaarheid beter gesteld. Het is het dunkt mij verstandig een andere terminologie te kiezen. Bedrijfskundige kennisproducten worden niet toegepast maar gebruikt. Dat betekent dat het vertrekpunt niet de theorie is maar het concrete bedrijfskundige vraagstuk. Het betekent ook dat de bedrijfskundige die kennis mag ja zelfs moet toespitsen op- en zonedig aanpassen om deze geschikt te maken voor het gebruik in kwestie. Bedrijfskundige kennis is gereedschap. Een in de praktijk werkzame bedrijfskundige kiest telkenmale kundig dat gereedschap dat in die situatie geschikt is. Bedrijfskundig onderwijs dient dus veel aandacht te schenken aan gebruik van kennis.

Wij moeten het onderzoek richten op die kennis die bruikbaar is: in de ontwikkeling van eventueel niet toepasbare maar wel bruikbare kennis ligt onze opgave.

	Toepasbaar	Niet toepasbaar
Bruikbaar		
Niet bruikbaar		

Gebruiken omvat gebruik in de strikte zin maar ook de aanpassing van de kennis en de ontwikkeling van specifieke kennis gericht op een specifieke behoefte. In dit verband wil ik wel kwijt dat ik, afgezien natuurlijk van de engelse benaming, heel gelukkig ben met de in onze faculteit gekozen idee van de bedachtzame practicus (reflective practitioner) als centraal element in de opleiding⁷.

Denken en doen van de bedachtzame practicus zijn op een tweezijdige wijze met elkaar verbonden. Ik zou de stelling aandurven dat denken het doen verbetert maar ook dat het doen het denken verbetert. Hoewel Henry Miller er waarschijnlijk andere gedachten bij had is zijn uitspraak dat "Kennis zonder daad tot steriliteit leidt" ook hier treffend. Zonder doen kun je niet weten of je het kunt. Zonder kunnen is het weten niet af. Maar ook zonder weten is het kunnen niet af⁸.

Uniciteit versus algemeenheid

Algemene bedrijfskundige kennis betreft het generieke. In elke concrete situatie gaat het om het unieke. Dan is derhalve een belangrijke en klassieke vraag wat de verhouding is tussen het algemene en het unieke. In het proces van de *vorming* van algemene kennis is een centrale vraag hoe specifieke kennis kan leiden tot algemene kennis: het generalisatievraagstuk. Bij het *gebruik* van algemene kennis is

⁶ Als gevolg van een interessante discussie met René Jorna hierover heb ik een zwakkere formulering gekozen maar of hij daarmee geheel tevreden zal zijn vraag ik me af.

⁷ De term "reflective practitioner" is heel geschikt in engelse teksten. Het uitstekende Nederlandse equivalent van de bedachtzame practicus heeft een bijkomend voordeel: bedachtzaam staat tegenover onbezonnenheid en hijgerige haast.

⁸ Men kan een dergelijke zienswijze ook herkennen in competentiegericht onderwijs.

het precies andersom. Dan is de vraag hoe algemene kennis kan worden gebruikt⁹ in en voor een specifiek geval. Op die vraag ga ik nu in.

Uniek en specifiek: De klassieke visie.

Met enkele citaten van de klassiekers Scharroo en Fayol kan verduidelijkt worden hoe men aankeek tegen de rol van algemene kennis in specifieke gevallen.

In Juni 1923 schreef Scharroo:

“Organiseeren is eene wetenschap, die niet geleerd kan worden uit boeken met schema's en voorschriften. Kunnen organiseeren behoort tot de persoonlijke eigenschappen, die elk individu in meerdere of mindere mate bezit. Dit neemt niet weg, dat de practijk eenige grondslagen heeft geleerd, welke bij organiseerenden arbeid moeten worden behartigd, wil men tot goede resultaten komen. Op die grondslagen moet worden voortgewerkt; aldus kan geleidelijk eene algemeene theorie worden opgebouwd, welke als leidraad bij het onderwijs in de beginselen van het organiseeren kan worden gevolgd. Hier geldt zeker: "Die Theorie ist nicht die Wurzel, sie ist nur eine Blüthe der Praxis".

Enkele van deze algemeene grondbeginselen zijn in dit werkje vereenigd, voor een groot deel op grond van persoonlijk in de practijk opgedane ervaringen”.
en op een andere plaats in zijn boekje:

“Algemeen geldende schema's zijn echter voor het organisatieplan niet te geven. Elk afzonderlijk geval moet worden opgelost volgens de eischen, welke hiermede verband houden. Zoo is b. v. een vraag-punt, dat niet algemeen kan worden beantwoord, of de leider van eene onderneming een groot aantal organen onder zijne rechtstreeksche bevelen moet stellen, dan wel de leiding trapsgewijze, met inachtneming van eene logische hiërarchie, moet verdeelen over een aantal groepen van organen. Naar mijne meening zal, al mag dit niet als algemeen geldend worden aangenomen, in den regel de laatste oplossing de voorkeur verdienen, aangezien daardoor het persoonlijk initiatief het meest wordt ontwikkeld, waardoor ook de productiviteit van de onderneming zal worden verhoogd en de gelegenheid ontstaat de verantwoordelijkheid op te leggen aan hen, die daarvoor in aanmerking komen”.

Ook Fayol had in 1920 een duidelijke kijk op de rol van algemene kennis in praktijksituaties:

”La santé et le bon fonctionnement du corps social dépendent d'un certain nombre de conditions que l'on qualifie à peu près in différemment de principes, de loi ou de règles. J'emploierai de préférence le mot *principes* en le dégageant de toute idée de rigidité. Il n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative; tout y est question de *mesure*. On n'a presque jamais à appliquer deux fois le même principe dans des conditions identiques : il faut tenir compte des circonstances diverses et changeantes, des hommes également divers et changeants et de beaucoup d'autres éléments variables. Aussi les principes sont-ils souples et susceptibles de s'adapter à tous les besoins....” (Fayol, p 25).

⁹ In de gebruikelijke zienswijze spreekt men over deductie: het afleiden van specifieke uitspraken uit algemene. Dat past bij een begrip als toepassen. Deductie is echter geen goede term bij gebruik van algemene kennis omdat hij strikt deterministisch is.

Zoals men ziet wordt theorie gezien als leidraad en wordt kennis aangeduid met termen als grondslagen, grondbeginselen en principe. Het betreft geen mechanistisch te hanteren regels maar gedachten of aandachtspunten die competente managers en adviseurs met wijsheid en rekening houdende met de specifieke situatie kunnen gebruiken om tenslotte, om het eens zo te zeggen, alles afwegende tot een bepaalde conclusie te geraken. De bedachtzame practicus zogezegd. En in termen van de titel van de intreerede van onze huidige decaan (Sol, 2005): Dát zijn eerst kundige keuzes!

De kloof tussen wetenschap en praktijk

Er zijn problemen met de tweezijdige relatie tussen wetenschap en praktijk. Dat de praktijk een fundament is voor de wetenschap zal ik verderop nader uitwerken. Op enkele aspecten van het gebruik van bedrijfskundige kennis in de praktijk wil ik hier ingaan. In een eenvoudige visie wordt er door bedrijfskundige onderzoekers gewerkt aan het uitbreiden en verbeteren van het kennisbestand. Competente praktijkmannen en vrouwen kijken in die bak van algemene kennis en nemen daaruit wat van hun gading is. Daarbij doen zich echter problemen voor op (1) het gebied van de verspreiding van de kennis en (2) op het vlak van de bruikbaarheid.

(1) Problemen met de raadplegen van de algemene kennis

In welke mate raadplegen managers die bak van algemene kennis om daar de potentieel relevante kennis uit te halen?

Laten we eens aan de andere kant beginnen: Waar haalt een manager zijn kennis vandaan?

Misschien leest hij wel de bijlage over innovatie van het Financieële Dagblad van 20 februari 2006. Volgens het voorblad gaat die bijlage over “De nieuwste kennis en inzichten van ‘s werelds meest vooraanstaande business schools. Een wegwijzer voor alle bestuurders die willen innoveren”. Het zijn vertaalde artikelen. Zou het toeval zijn dat de auteurs verbonden zijn aan Amerikaanse business schools?

Misschien heeft hij wel een bedrijfskundige opleiding gevolgd. Je moet toch aannemen dat daar de ingang tot de algemene bedrijfskundige kennis is gecreëerd.

Misschien leest hij wel eens een boek uit de top tien van management literatuur. Zonder daar diep op in te gaan durf ik wel te beweren dat de verbinding tussen de wetenschappelijke literatuur en deze top tien beperkt is.

Misschien luistert hij wel naar een adviseur. Ook deze weg smal. Weggeman¹⁰ (2003) maakt in hoofdstuk 1 van zijn “Provocatief adviseren; organisaties mooier maken” meer dan aannemelijk dat de verhouding tussen adviseurs en wetenschap problematisch is. Er is slechts een beperkt verkeer van inzichten vanuit de wetenschap naar de praktijk en vice versa.

Misschien duikt hij wel in het internet als hij behoefte heeft aan kennis. Googelen! Ik heb dat vaak gedaan en sta versteld van de aangeboden kennis. Het is veel, deugdelijk en ondeugdelijk, onderbouwd en uit de losse pols, met en zonder historisch besef, met goede verwijzingen en geheel in isolement. Wat ook opvalt is dat er veel kennis op het scherm verschijnt die is verwoord (gemaakt) door adviesbureaus, niet zelden als onderdeel van hun marketing. Ze zorgen er dan ook wel voor dat hun teksten door de zoekmachines vooral heel vooraan wordt geplaatst. Veel van die kennis is vrij toegankelijk. Een ander deel, wellicht dat waarin gemiddeld

¹⁰ Nog steeds denk ik met genoegen terug aan het werk in de commissie Wetenschap en advies van de OOA en de ROA waarin ik met een aantal collega's waaronder Weggeman over deze kwestie mocht spreken.

gezien kwalitatief hoogwaardiger informatie is te vinden is echter niet vrij toegankelijk zoals bijvoorbeeld Picarta. Men moet zich abonneren en/of ervoor betalen. Het zou wel eens kunnen zijn dat de gemiddelde manager niet verder komt dan het raadplegen van de vrij toegankelijke netplekken.

Ik vroeg me af hoe je uit die stortvaalt de waardevolle dingen peutert. Leren wij dat de studenten zodat ze dat later als manager ook kunnen? In de periode dat ik met die vraag stoeide gaf ik een college waar de studenten een onderzoeksvoorstel moesten ontwikkelen en presenteren. Ik vroeg aan een van de studenten hoe zij aan de gebruikte kennis kwam. Internet natuurlijk! Het is buiten kijf dat internet een belangrijke bron is bij onderzoek. Toen vroeg ik: Hoe weet je nu of dat wat je vindt ook klopt? Zij was even stil en zei toen, maar gelukkig met twijfel in haar stem: Daar ga ik van uit.

Het doet me terugdenken aan mijn eerste ervaringen met literatuuronderzoek: met het bureau vol met gevonden boeken en artikelen was de vraag ook: hoe moet ik daar uithalen wat bruikbaar is. Een mooi antwoord is: doorgaan totdat het niets nieuws meer oplevert. Maar ja, dat hangt ook weer af van je zienswijze. Heel veel baat heb je dan bij samenvattende overzichtsartikelen. Veel baat heb je ook bij inzicht dat je al hebt. Kortweg: Selecteren vergt reeds aanwezige competentie. Als je er geen verstand van hebt kun je niet goed selecteren. Een veel gebruikte manier om deels aan de stortvloed te ontkomen is specialisatie. Door je alleen maar te richten op wetenschappelijke teksten binnen een bepaalde (sub)discipline wordt de moeilijkheid snel hanteerbaarder: het aantal neemt af én doordat je er verstand van hebt kun je beter selecteren. Dat is naar mijn mening zeer onbedrijfskundig.

Verleidelijk is het echter wel. Wat ik dan ook wel meen te zien is dat sommige wetenschappers binnen de bedrijfskunde zich als het ware terugtrekken op hun (functionele) gebied maar, het bloed kruipt waar het niet gaan kan, er binnen hun gebied toch weer ander aspecten bij halen echter zonder na te gaan wat er over die ander aspecten in andere onderdelen van de bedrijfskunde al bekend is. Ik noem dat: geïmplodeerde bedrijfskunde. Markante voorbeelden zijn dat men in vele functionele gebieden zoals HRM, ICT, financieel management organisatie- en veranderkundige zaken meeneemt maar onvoldoende aansluit bij de beschikbare kennis op deze gebieden. Men vindt als het ware steeds opnieuw het wiel uit. Helaas is dat wiel niet altijd rond.

Misschien maakt hij vooral gebruik van eigen ervaringen. Dat is natuurlijk zeer zinnig. Men moet wel oppassen met het maatgevend maken van die eigen selectieve ervaring.

Misschien wil hij profiteren van ervaringen van anderen. Vanuit de vraag waar de manager zijn kennis vandaan haalt is het zinvol om in dit verband te refereren aan het in zwang zijnde idee van de beste praktijken (best practices). Daarbij wordt ervan uitgegaan dat het de moeite waard is te profiteren van succesvolle ervaringen van anderen. Laten we een voorbeeld nemen aan hen die het goed doen.

De beste praktijken (Best practices) zijn natuurlijk een vorm van algemene kennis of als men wil een manier om tot bruikbare algemene kennis te komen. Toch vreemd: als men de indices van veel gebruikte boeken op het gebied van de bedrijfskundige methodologie raadpleegt staat de term best practices er niet bij, ook niet in het Nederlands trouwens¹¹. Leren wij de studenten wel iets over de methodologische kanten van best practices? Hoe werken algemene methodologische regels uit in dit geval? Ook dat is illustratief voor de kloof tussen wetenschap en praktijk: niet alleen

¹¹ Ook hier geeft Google een overvloedig aanbod.

inhoudelijk maar ook methodologisch ontwikkelen zich concurrerende bijdragen voor de praktijk buiten het domein van de bedrijfskundige wetenschap.

We mogen wel concluderen dat de manager niet anders kan dan de enorme stroom aan publicaties uiterst selectief te benaderen. Veel van de hiervoor genoemde wegen kunnen risicovol zijn. Pfeffer en Sutton (2006) bespreken drie schadelijke manieren van doen¹²: het gebruikelijke benchmarking, in mijn woorden: *na-apen*; doen wat in het verleden *lijkt* te hebben gewerkt, in mijn woorden: gewoon *door-doen* en te werk gaan volgens sterke doch niet onderzochte ideologieën, in mijn woorden: *blind volgen*. Ik denk dat deze risicovolle manieren van complexiteitsreductie veel worden gebruikt.

De kern van het risico is voor alle drie het niet stellen van de noodzakelijke methodologische vragen zoals: Is het positieve effect werkelijk opgetreden? In hoeverre kan het aan de gekozen benadering worden toegeschreven? In welke mate is de situatie waarin wij die kennis willen gebruiken vergelijkbaar? Hoe weet je dat zo zeker? Met Ahaus bepleit ik op feiten gebaseerd management (Ahaus, 2006).

Mijn vraag was: Waar haalt de manager zijn kennis vandaan? De kans dat de manager direct kennis put uit de wetenschappelijke literatuur is uiterst gering. Impliciet hebben we een marktachtige visie op vraag en aanbod van kennis losgelaten. Er zijn op die markt concurrenten en concurrerende benaderingen die de weg naar de gebruiker in de praktijk beter lijken te vinden: zoals adviesbureaus en niet te vergeten managementauteurs en rondreizende goeroes in het seminarcircus. In dit verband herinner ik graag aan de afscheidsrede van Professor Hulshof die het modeverschijnsel in de organisatiekunde besprak (Hulshof, 1984) en aan het werk van Karsten en van Veen (1998) over managementconcepten.

Er is een kloof tussen de wereld van het academisch bedrijfskundig onderzoek en de bedrijfspraktijk. Nu is dat niet nieuw en bedrijfskunde is daarin niet uniek. Het CER rapport (Lambert and Butler, 2006) spreekt over de ontbrekende schakel tussen universiteit en bedrijfsleven. Dit rapport gaat overigens zoals vele van dit type mank aan gebrek aan de erkenning van verschillen tussen vakgebieden. Waarom zou toch iets dat geldt voor bedrijfskunde ook gelden voor fysica?

Voor de bevrediging van de kennisbehoefte van de praktijk lijkt de kloof niet erg bezwaarlijk. De manager redt zich wel met deugdelijke maar helaas ook met ondeugdelijke kennis uit andere bronnen dan de wetenschappelijke literatuur. Tot nu toe zou de conclusie kunnen zijn: Managers zouden profiteren als ze meer kennis zouden nemen van de wetenschappelijke literatuur (op de feiten gebaseerd management zogezegd) en onderzoekers zouden meer moeten doen om hun resultaten ook naar de praktijk te verspreiden. Andere aanbieders van kennis zijn veel agressiever. Zij zorgen voor een laagdrempelige toegang. Hun voordeel zit niet in de directe geldstroom (betaling voor de kennis) maar in de indirecte gevolgen bijvoorbeeld voor advies- en onderzoeksopdrachten. Is de toegang tot universitaire kennis wel voldoende laagdrempelig?

(2) Problemen rond bruikbaarheid: deugdelijkheid en relevantie

¹² Waar zij het hebben over risicovolle manieren van beslissen door managers geldt dit ook voor onderzoekers: na-apen, doordoen en blind volgen komt daar ook voor. Het is niet innoverend maar brengt weinig risico met zich mee.

Maar er is een ernstiger probleem: als men de recentere wetenschappelijk literatuur beschouwt vanuit de vraag wat daarvan toepasbaar is leidt dat niet steeds tot vrolijkheid. Het wordt beter als men dat doet vanuit het perspectief van bruikbaarheid. Dan is het voor de hand liggend om veel meer aandacht te besteden aan de methodologie van *gebruiken* van kennis. Managers, maar ook beleidsmedewerkers en politici zouden eveneens afstand moeten nemen van de idee van toepasbaarheid en gaan denken in termen van bruikbaarheid. Zij moeten zich verder ontwikkelen tot competente gebruikers. Onder meer moeten zij de kwaliteit van die kennis beter kunnen inschatten dan het vergelijken met hun eigen vooroordelen. Kwaliteit van bedrijfskundige kennis kan uitstekend worden benaderd vanuit bruikbaarheid en doelmatigheid. Elders (de Leeuw, 1999, 2005) heb ik deze gedachte nader uitgewerkt. Kernpunt is dat kennis die niet deugdelijk is onbruikbaar is en dat deugdelijke kennis bruikbaar is voorzover die kennis daadwerkelijk aansluit bij de kennisbehoefte, anders gezegd: relevant is in de betreffende situatie. Bruikbaarheid vergt dus beide: deugdelijkheid én relevantie.

Laten we voor het gemak van deze redenering maar eens geloven in het effect van de wetenschappelijke kwaliteitsbevorderende mechanismen en uitgaan van deugdelijkheid van de algemene bedrijfskundige kennis. Van relevantie kun je echter niet zomaar uitgaan. Een algemeen probleem bij relevantie is de afstand die er altijd is tussen de algemene kennis en het specifieke geval. Je zou dan ook kunnen spreken over potentiële relevantie als de algemene kennis kan worden toegespitst op of geconcretiseerd voor en zo nodig aangepast aan de specifieke situatie. Competent kennisgebruik vraagt dan ook om het inschatten van de potentiële relevantie en het vermogen een bruikbare concretisering dan wel zonodig een geschikte aanpassing te ontwikkelen. Natuurlijk worden er op dit punt inschattingfouten gemaakt en mag bedrijfskundig wetenschappelijk kennis niet alleen op korte termijn potentiële relevantie worden beoordeeld. Maar de vraag naar de potentiële relevantie is wel terzake. Er is aanleiding om over de potentiële relevantie hoogstens gematigd positief te zijn.

Tenslotte: zelfs vanuit het meer ruimte biedende bruikbaarheidsperspectief is de algemene ontwikkeling niet onverdeeld gunstig. Te vaak lees ik resultaten van wetenschappelijk onderzoek waarbij ik me met de beste wil van de wereld niet kan voorstellen dat er in de praktijk ooit iemand iets aan zou kunnen hebben. Dat heeft onder meer te maken met de wijze waarop het onderzoek wordt bestuurd. Publiceerbaarheid *kan* samengaan met relevantie maar impliceert dat niet. Ik kom op enkele mechanismen verderop terug. Maar gelukkig is een groot deel van het onderzoeksresultaat product van jonge doctores in wording: zij werken aan hun proefschrift. Het lijkt erop dat hun publicaties de voornaamste resultaten zijn. Mijn stellige overtuiging is dat de term onderzoeksschool het verdient serieus te worden genomen: niet het proefschrift en de artikelen zijn het belangrijkste resultaat maar de competente jonge doctor. Het proefschrift is minder doel dan middel tot verwerving van inhoudelijke en vooral methodologische bekwaamheid. Het grootste deel van de doctores in de bedrijfskunde vind (weer) een plaats in de praktijk. Het profijt dat langs die weg de samenleving in vloeit is vele malen groter dan de bescheiden brokjes wetenschappelijke kennis die in hun publicaties inclusief het proefschrift is vervat.

Kennisgebruik in ontwerpperspectief

Hoewel dat niet met zoveel woorden wordt gezegd is de gebruiker van algemene kennis in de klassieke visie een ontwerper. Ik ben van mening dat dit ook vandaag (en morgen) een uitstekend aanknopingspunt geeft voor onderzoek en onderwijs. Ontwerpers gebruiken kennis om specifieke ontwerpen te ontwikkelen. Dat gebruik impliceert maatwerk aanpassingen en synthese van verschillende brokjes kennis oftewel pragmatisch/methodische interdisciplinariteit. Het overbruggen van de afstand tussen algemene kennis en het specifieke geval is ook nu nog dagelijks werk voor ontwerpers.

Nog steeds is het ontwerpen in omschrijvingen van bedrijfskunde gelukkig duidelijk herkenbaar. Maar er is ook kritiek: ontwerpen zou een mechanistische ingenieursbenadering zijn die haaks staat op de weerbarstige realiteit van sociale interactie.

Van Aken (1994) wil het ontwerpen ontdoen van deze beperkte interpretatie en maakt daarom gebruik van een onderscheid tussen ontwerpen en ontwikkelen. Hij stelt dat de verandering bij ontwerpen wordt gestuurd op basis van een duidelijk ontwerp van de eindsituatie. Bij een ontwikkelbenadering is het eindpunt van het veranderingsproces naar zijn mening minder duidelijk. Weliswaar is er enige idee over aspecten ten aanzien waarvan de nieuwe situatie beter moet zijn dan de bestaande maar het verloopt minder planmatig en meer heuristisch. Ik deel zijn visie maar wil de term ontwerpen niet verlaten en beschouw ontwikkelen liever als een specifieke wijze van ontwerpen.

Omdat in kritieken op de ontwerpbenadering niet zelden Karl Weick's interpretatieve benadering wordt opgevoerd is het is aardig om hier zijn visie op ontwerpen te bespreken omdat die naar ik vermoed minder bekend is.

In een artikel met de titel "Organizational Redesign As Improvisation" (Weick, 1993), waaraan hij jammer genoeg niet refereert in zijn beroemde "Sense making in Organizations" (1995), geeft hij een bijzonder inzichtelijke en aansprekende kijk op ontwerpen waarin de aandacht verschuift van de statica naar de dynamica van organisatieontwerp.

Ontwerpen als recepten

Ontwerpen worden niet als blauwdruk zonder meer gezien maar als recept. Anders dan Weick licht ik dit toe met de kookkunst. Ik besef immers dat er zich onder U velen bevinden die graag lekker eten en ook dat een niet verwaarloosbaar deel daarvan gaarne kookt.

De meeste kookboeken geven wel een zeker beeld van het gerede gerecht: soms een foto, een beschrijving van aspecten zoals de stijfheid van de substantie en de smaak. Maar daarop ligt in een goed kookboek niet de nadruk: een recept gaat niet zozeer over wat het resultaat moet zijn maar over welke ingrediënten je moet gebruiken en hoe je te werk moet gaan om dat resultaat te bereiken. Sterker nog: een gedetailleerde beschrijving van het beoogde resultaat helpt maar betrekkelijk bij het koken, behalve als je het heel goed kunt. Hoe goed ook beschreven wordt wat de eigenschappen zijn van een bavarois, die eigenschappen beschrijven niet hoe je er een moet maken. En dat is allerm minst triviaal. Om dit even netjes te toetsen heb ik enkele kookboeken geraadpleegd. Werkelijk tot mijn verassing staat in veel kookboeken niet beschreven wat een bavarois is maar wel hoe je er een maakt. Tenslotte vond ik in Le Cordon Bleu. Handboek kooktechnieken van Jeni Wright en Eric Treuille uitgegeven bij Atrium het volgende onder bavarois: De basis voor deze klassieke Franse pudding is een crème Anglaise, die met gelatine wordt gebonden

en met stijfgeslagen slagroom luchtig wordt gemaakt. Het resultaat is een fluweelzachte consistentie die toch stevig genoeg is om te storten zonder dat de pudding zijn vorm verliest.

Algemener gesteld: kennis over de eigenschappen van het resultaat (het product) is in elk geval ontoereikend om dat resultaat te bewerkstelligen. Kennis over hoe je tewerk moet gaan (proceskennis dus) is dat wel al zal het resultaat de eerste maal werkelijk een verrassing zijn. Iemand die vraagt: Wat is een bavarois? kan het beste worden geholpen door er een voor te schotelen of, en dat is geen afschepen, worden aangeraden er maar eens een te maken. Grappig toch dat je een bavarois kunt maken zonder te weten wat dat is. Wat is een bavarois? Volg het recept en je zult het weten.

Het is illustratief om vanuit dit onderscheid tussen productkennis en proceskennis eens te kijken naar de managementliteratuur. Bekend is het al wat oudere boek van Peters en Waterman *In search of excellence* (1982) waarin, aldus de ondertitel, lessen van Amerika's best geleide ondernemingen worden behandeld. Vergeleken met een kookboek: de kenmerken van de beste bavarois. Dit boek heeft een grote invloed gehad op het denken en handelen in de managementpraktijk. Hoewel later is gebleken dat er wetenschappelijk gezien veel kritiek op de gehanteerde methoden mogelijk is blijft het onverminderd populair. De uitsmijter bij de kritiek is dat de ondernemingen die het volgens de auteurs zo goed deden enkele jaren later in grote problemen bleken te verkeren. Het boek is ook evident in strijd met de situationele- of contingentie benadering. De grondslag van deze benadering is dat de universele beste weg niet bestaat maar afhankelijk is van allerlei specifieke en situationele factoren, een inzicht dat reeds door Fayol en Scharroo met hartstocht is beschreven. Ondanks dat blijft het zoeken naar de beste weg (one best way) een veel voorkomend tijdverdrijf. Zo is momenteel de idee van de HPO organisatie populair. Als U mocht denken dat in deze organisaties het hoofd personeel en organisatie een dominante rol speelt tegen de achtergrond van de erkenning dat het personeel het sleutelkapitaal is zit U ernaast. Het is een afkorting van high performance organization. *Holland Management Review* van mei/juni 2006 bevat een artikel van A. de Waal over "De karakteristiek van de high performance organization". Een "high performance organization" aldus het artikel, is een organisatie die over een langere periode betere resultaten behaalt dan de concurrenten of vergelijkbare organisaties, door: zich goed en snel aan te passen aan veranderingen in de omgeving; zich te richten op de lange termijn; een geïntegreerde en afgestemde managementstructuur te creëren; continu de kerncompetenties te verbeteren; en de medewerkers echt te beschouwen als haar belangrijkste "activa". In mijn hoofd echoot de zin: "De basis voor deze klassieke Franse pudding is een crème Anglaise, die met gelatine wordt gebonden en met stijfgeslagen slagroom luchtig wordt gemaakt. Het resultaat is een fluweelzachte consistentie die toch stevig genoeg is om te storten zonder dat de pudding zijn vorm verliest."

Het artikel is gebaseerd op de resultaten van 91 onderzoeken gericht op HPO organisaties of best practices. En jawel: er komt een grote lijst uit van de kenmerken van zulke organisaties. Twijfel over de wetenschappelijke houdbaarheid van zulke universele uitspraken is er niet in te vinden. Gelukkig (en dat komt tegenwoordig vaker voor) kan men wel lezen volgens welke methodologie de resultaten zijn verkregen. Om even in de analogie te blijven: als je verstand hebt van koken is het

gevolgde recept zeer informatief om de kwaliteit van het resultaat te kunnen inschatten.

Toevallig of niet: het artikel van de Waal wordt gevolgd door “Managen op basis van feiten” van Pfeffer en Sutton (2006). Ik besprak enkele van hun ideeën al eerder. Het artikel is gebaseerd op hun boek uit hetzelfde jaar. Ze pleiten vóór op feiten gebaseerd management (evidence based management) en tégen haarlemmer olie. Naast het krachtig stelling nemen tegen onbeproefde wonderoplossingen wordt veel aandacht besteed aan de vraag of een oplossing die elders werkt wel zal werken in de eigen specifieke situatie. Ik ben van mening dat de methodologie van de Waal niet voldoet aan de eisen die Pfeffer en Sutton terecht stellen.

Kernprobleem is de eerder besproken omgang met de weg van het specifieke naar het algemene en weer terug. Een gebruikelijke maar aanvechtbare methode is het werken met een verzameling van bedrijven. Om die samen te brengen worden ze uit hun verband gerukt. Vriendelijker gesteld worden allerlei specifieke aspecten weggelaten. Toch is het denkbaar dat de verschillen er toe doen. In het geval van de Waal is er bijvoorbeeld een merkwaardige methodologische keuze. Hij bestudeert alleen onderzoeksresultaten betreffende HPO's van de laatste 15 jaar omdat er volgens hem zoveel veranderingen zijn zoals internationalisatie, sterkere competitieve druk, strengere wet- en regelgeving, steeds korter wordende levenscycli en zelfstandiger en zelfbewuster medewerkers. Daarom zijn onderzoeken ouder dan 15 jaar volgens hem wellicht niet meer relevant of achterhaald. Nu zou men verwachten dat deze aspecten ook zouden worden meegenomen bij het bestuderen van de HPO's. In welke mate hebben zij hiervan invloed ondergaan? Maar niets van dat alles. Kortom: mooi dat de methodologie wordt beschreven want daardoor staat deze open voor kritiek en kan de kwaliteit, dus de bruikbaarheid in termen van relevantie en deugdelijkheid worden beoordeeld.

Er is een hardnekkig streven naar het bepalen van de kenmerken van de beste organisatie als een blijvende en in mijn ogen uitzichtloze zoektocht. De resultaten zijn vaak relevant, managers willen immers graag weten hoe de beste organisatie eruit ziet. Een algemeen antwoord is onbruikbaar hetzij omdat het onjuist is of zó algemeen dat het geen enkel aanknopingspunt bevat. Voorts geldt zoals bij gerechten: hoe goed ook de eigenschappen van de beste bavarois worden beschreven, hoe je er een maakt weet je dan nog niet. Maar organisaties zijn veel ingewikkelder dan gerechten. Organiseren is maatwerk.

Improviserend ontwerpen

Er is nog een aardig aspect van Weick's zienswijze van ontwerpen als een recept: het improviserende karakter. Ook dat zie je bij het koken: als de ingrediënten niet precies aanwezig zijn probeer je het te doen met wat je wel hebt. Als een tussenresultaat niet is wat je wilt dan verzin je er iets op. Recepten zijn dus niet te beschouwen als nauwkeurige werkinstructies maar als richtlijnen die met verstand en flexibiliteit moeten worden gehanteerd. Zij zijn geen vervangers van het denken maar hulpmiddelen om het denken en het daarmee verbonden handelen te ordenen. Weick zou hier spreken van “enactment” en “sense making”.

Ontwerpen vanuit het perspectief van improvisatie is meer emergent, continu aangepast bij veranderende omstandigheden en betrokkenen, verrassender, moeilijker te besturen, meer gekoppeld aan de inhoud van de handelingen, en meer bepaald door datgene waaraan mensen aandacht schenken dan de

blauwdrukontwerpen. Dit lijkt me in perfecte harmonie met de klassieke denkwijze. Ik wil op deze plaats wel gezegd hebben dat dit niet betekent dat er niets nieuws onder de zon is. Weick's visie is weliswaar in perfecte harmonie maar voegt wel toe. Het voortdurend benadrukken van de waarde van oude kennis kan tot de cynische kijk brengen dat er geen kennisvermeerdering is. Dat is niet mijn mening. Wat ik bepleit is respectvolle en zuinige omgang met klassieke kennis en bescheidenheid over onze bijdragen aan het kennisbestand¹³. Rentmeesterschap van kennis is aan de orde.

Ontwerpen als improviserend omgaan met recepten impliceert volgens Weick dat het ontwerp een rol speelt als aandachtsbepaler. Het ontwerp stelt niet alleen in staat vooruit te kijken maar ook achteruit: het interpreteren van veranderingen door de bril van het ontwerp. Weick stelt zelfs dat dit aandachtsbepalende karakter van het ontwerp belangrijker is dan de intentie.

Ontwerpen hoeft niet te verlopen volgens een klassiek ontwerppatroon maar kan heel goed het karakter hebben van knutselen (bricolage). Een knutselaar is niet iemand die zomaar wat doet. Knutselen vergt veel kennis van het voorhanden materiaal en hoe je dat kunt gebruiken. Anders dan bij het klassieke ontwerpen is het voorhanden materiaal uitgangspunt: Hoe zou ik met wat ik tot mijn beschikking heb iets kunnen maken dat mijn probleem oplost? Kokers onder U zullen dit herkennen: Wat hebben we in huis? En: Wat kan ik daarmee maken?

Aan een studie van Harper ontleent Weick het prachtige voorbeeld van een geniale knutselaar. Ik citeer enkele tekstgedeelten.

Een zekere Willie “..who improvised Saab automobile repairs, wood burning stoves, tractor parts, and solutions to whatever problems people brought him, using odds and ends that he had accumulated over the years. Willie's genius is apparent in photographs, which show his "tractor", a vehicle made from a 1929 International truck rear axle and seat, a 15-horsepower motor from a hay baler, front wheels from a Chevrolet car, a steering box from a 1942 one and one-half ton truck, and a gas tank from an outboard motor. The tractor could pull enormous loads in super low, yet travel up to 40 miles per hour. What Harper's analysis shows is that the bricoleur is a thinker who makes creative use of whatever builds up during the process of work.....

The act of drawing organization out of whatever is at hand is not a random exercise. What makes for skilled bricolage is intimate knowledge of resources, careful observation, trust in one's intuitions, listening, and confidence that any enacted structure can be self-correcting If one's ego is not invested too heavily in it.....

Willie's tractor had post hoc orderliness, which suggested that it must be the product of intentional design. Some intention clearly was involved since he did not assemble the pile of junk in his back lot into a piece of sculpture, a buzz saw, or a boat anchor. But the important point is that he did not collect his junk pile and then add to it to fit some preconceived plan of how to make a tractor. Instead, he essentially looked at the pile of junk, said to himself, "somewhere in that pile of junk is a tractor," and then proceeded to discover the tractor in the set of materials which, up to that point, had not been organized under this concept.....” (Weick, 1993 p. 352).

¹³ Ik dank Gerard Gaalman die me eens op deze valkuil wees.

Op die wijze kun je ook kijken naar organisatieverandering. De ene manier is om een strategie te bepalen en vervolgens denkbbeelden te ontwikkelen over bijvoorbeeld de eigenschappen van de medewerker die daarbij aansluiten. De andere manier, die van Willie, is precies andersom: beschouw nauwkeurig wat je aan mensen in huis hebt en maak daar iets moois mee. Welke talenten heb je nodig gezien de strategie of welke strategie kun je realiseren met de talenten die je hebt. Ik heb veel sympathie voor de tweede manier van denken maar hoe je het ook wendt of keert: er moet wel een levensvatbare strategie ontstaan. De goede praktijk zal dan ook altijd een specifieke combinatie van beide zijn. Die moet uiteraard van geval tot geval als maatwerk worden ontworpen.

Ontwerpen: een brede interpretatie

De conclusie is dat ontwerpen en benaderingen die interpretatief en improviserend zijn niet als tegengesteld moeten worden beschouwd maar als verschillende modaliteiten van ontwerpen die op allerlei punten verschillen maar gemeen hebben dat ze beogen systemen tot stand te laten komen die bepaalde problemen oplossen.

De harde en de zachte systeembenadering zie ik als twee modaliteiten van ontwerp. Bij de zgn. harde systeembenadering zijn de problemen gegeven en ligt de nadruk op hoe je ze moet oplossen. Vaak is ook de hoofdrichting van de oplossing al helder. Bijvoorbeeld: op welke wijze kun je twee faculteiten zoals economie en bedrijfskunde fuseren gegeven dat deze fusie dient plaats te vinden. Er zijn kennelijk problemen en een fusie als aangeduid zal die oplossen. Bij de zachte systeembenadering daarentegen zijn de problemen niet helder en zeker niet de hoofdrichting van de oplossing. Óók de vraag wat er moet gebeuren en waarom is essentieel. Bijvoorbeeld: Moet er wel een fusie plaatsvinden? Welke problemen lost dat op? En: Als het moet welke faculteiten moeten dan fuseren? Een zachte systeembenadering stelt in tegenstelling tot een harde systeembenadering doelen, motieven en uitgangspunten aan de orde. Bijvoorbeeld: Wat is een fusie precies? Waartoe moet die dienen? Het gaat er dan niet om een proces te verstoren of te blokkeren maar om de erkenning dat steeds ruimte moet zijn voor de waarom en de waartoe vraag omdat je anders ook de hoe vraag niet oplost.

Als ik me op deze plaats even in termen van wenselijkheid mag uitlaten over het fusieproces van economie en bedrijfskunde dan hoop ik dat het veranderingsproces met realistische acceptatie van dat wat gelopen is ook in de toekomst het karakter zal hebben van een improviserend ontwerpen waarin blauwdrukken als recept worden gehanteerd en ruimte is voor het alternerend stellen van de vraag van het waartoe, het wat en het hoe. Wat een fusie precies inhoudt zal dan gedurende het proces wel blijken. Zie het managen van een fusie maar een beetje als koken. Zoals het kookproces bepaalt wat een bavarois is zal het fusieproces wel bepalen wat een fusie is. Genoeg over de fusie want een ding is zeker: ik ga er niet meer over.

Ik pleit dus voor een brede interpretatie van ontwerpen en als men deze brede kijk wil aanvaarden is het uitstekend te verdedigen dat bedrijfskundigen ontwerpers zijn¹⁴. Soms kan de metafoor van de blauwdruk helpen om denken en doen te ordenen maar vaak zal men moeten kiezen voor een ontwikkelende, improviserende en zoekende modaliteit. Het aardige van Weick's conceptie is dat daarbij nog steeds met een blauwdruk kan worden gewerkt maar vanuit meer temporele opvatting over die blauwdruk en een ander idee van de rol van die blauwdruk in het proces: een

¹⁴ Zie ook van Engelen en van der Zwaan (1994).

blauwdruk is niet zozeer een vastliggende nauwkeurige beschrijving van het eindresultaat maar een in het proces veranderende zienswijze die een sturende rol vervult bij het tot stand brengen van resultaten¹⁵.

Welke ontwerpmodaliteit het ook betreft, steeds is modelleren daarbij een essentiële bezigheid. In navolging van bijvoorbeeld Dym (1994) zie ik modelleren als het hart van ontwerpen. De systeemleer of misschien liever de systeembenadering kan hierbij een belangrijke steun geven als methodisch en conceptueel integratiekader. Daarbij is het essentieel dat men een pluriforme benadering hanteert. Daarover handelt het volgende deel van mijn rede.

Pluriforme benadering

Max Weber, ten onrechte wel aangeduid als de uitvinder van de bureaucratie in de ongunstige betekenis van die term heeft veel grondleggende bijdragen tot stand gebracht zoals het methodologische beginsel van het ideaaltype maar ook de begrijpende, in het Duits de verstehende benadering.

Graag wil ik u een klein stukje van Weber's eigen uitleg daarvan laten horen:

Verstehen kann heißen: 1. das *aktuelle* Verstehen des gemeinten Sinnes einer Handlung (einschließlich: einer Äußerung). Wir »verstehen« z.B. aktuell den Sinn des Satzes $2 \times 2 = 4$, den wir hören oder lesen (rationales aktuelles Verstehen von Gedanken) oder einen Zornausbruch, der sich in Gesichtsausdruck, Interjektionen, irrationalen Bewegungen manifestiert (irracionales aktuelles Verstehen von Affekten) oder das Verhalten eines Holzhackers oder jemandes, der nach der Klinke greift, um die Tür zu schließen, oder der auf ein Tier mit dem Gewehr anliegt (rationales aktuelles Verstehen von Handlungen). Verstehen kann aber auch heißen: 2. *erklärendes* Verstehen. Wir »verstehen« *motivationsmäßig*, welchen Sinn derjenige, der den Satz $2 \times 2 = 4$ ausspricht, oder niedergeschrieben hat, damit verband, dass er dies gerade jetzt und in diesem Zusammenhang *tat*, wenn wir ihn mit einer kaufmännischen Kalkulation, einer wissenschaftlichen Demonstration, einer technischen Berechnung oder einer anderen Handlung befasst sehen, in deren Zusammenhang nach ihrem uns verständlichen *Sinn* dieser Satz »hineingehört«, das heißt: einen uns verständlichen *Sinnzusammenhang* gewinnt (rationales Motivationsverstehen). Wir verstehen das Holzhacken oder Gewehranlegen nicht nur aktuell, sondern auch motivationsmäßig, wenn wir wissen, das der Holzhacker entweder gegen Lohn oder aber für seinen Eigenbedarf oder zu seiner Erholung (rational), oder etwa »weil er sich eine Erregung abreagierte« (irrational), oder wenn der Schießende auf Befehl zum Zweck der Hinrichtung oder der Bekämpfung von Feinden (rational) oder aus Rache (affektuell, also in diesem Sinn: irrational) diese Handlung vollzieht. Wir verstehen endlich motivationsmäßig den Zorn, wenn wir wissen, das ihm Eifersucht, gekränkte Eitelkeit, verletzte Ehre zugrunde liegt (affektuell bedingt, also: irrational motivationsmäßig). Alles dies sind verständliche *Sinnzusammenhänge*, deren Verstehen wir als ein *Erklären* des tatsächlichen Ablaufs des Handelns ansehen. »Erklären« bedeutet also für eine mit dem Sinn des Handelns befaßte Wissenschaft soviel wie: Erfassung des *Sinnzusammenhangs*, in den, seinem subjektiv gemeinten

¹⁵ Mark Mobach die onderzoek doet op het grensvlak van bedrijfskunde en architectuur zou deze beschouwing zeker kunnen aanvullen met de betekenis van ontwerpen in de wereld van de architecten.

Sinn nach, ein aktuell verständliches Handeln hineingehört. (Über die kausale Bedeutung dieses »Erklärens« s. Nr. 6.) In allen diesen Fällen, auch bei affektuellen Vorgängen, wollen wir den subjektiven Sinn des Geschehens, auch des Sinnzusammenhangs als »gemeinten« Sinn bezeichnen (darin also über den üblichen Sprachgebrauch hinausgehend, der von »Meinen« in diesem Verstand nur bei rationalem und zweckhaft beabsichtigtem Handeln zu sprechen pflegt).

Weber is in mijn ogen een van de grondleggers van een pluriforme benadering. Die kan ik illustreren met de gebeurtenis die nu plaatsvindt. Beschrijvingen als “Een persoon spreekt zinnen uit” of “Voert het woord” of “Een hoogleraar houdt zijn afscheidrede” zijn verschillend. De beschrijving “In deze zaal zitten mensen op stoelen” is totaal anders dan “Mensen in de zaal beluisteren de afscheidrede van een hoogleraar die met pensioen gaat”. De laatste beschrijvingen zijn betekenisvoller maar confronteren ons direct met de meerduidige werkelijkheid Want: Wat is een afscheidsrede precies? Wat is daarvan de bedoeling? Wiens bedoeling? Wat is luisteren? Hoe weet ik trouwens of U wel luistert?

Mijn lieve echtgenote Annelie heeft me aangespoord het vooral wat op te leuken. Wellicht is dat toch niet goed gelukt en dwalen uw gedachten toch af bij mijn saaie betoog. Misschien denkt U wel na over wat u vanavond gaat doen. Misschien bent U wel aan het werk, bijvoorbeeld nadenkend over een probleem dat u wilt oplossen. Het is zelfs denkbaar dat u zich dat tevoren heeft voorgenomen: Ik moet daar toch zitten en kan dan eindelijk eens nadenken over een kwestie die U ter harte gaat. De gedachten zijn immers vrij. Wie weet zit u hier uit te rusten van een vermoeiende dag en is het geluid dat ik produceer daarbij enigermate storend. Ik heb me eens laten vertellen dat een burgemeester uit het Limburgse zich met succes had bekwaamd in het slapen met open ogen.

Dat wat hier op dit moment in deze zaal gebeurt is voor velerlei interpretatie vatbaar. Kenmerk van die meerduidigheid is ook dat er strijdigheid is of kan zijn tussen de verschillende beelden van wat er gebeurt. De gedachte dat u hier zit en wachtend op de afloop Uw tijd goed besteed door na te denken over een actueel vraagstuk dat niets te maken heeft met wat ik hier beweer laat zich lastig rijmen met de idee dat ik hier een afscheidsrede uitspreek. Moet dat een rustig achtergrondgeluid zijn of moet ik vooral proberen U een visie op ons vak voor te schotelen?

Omgang met meerduidigheid is dagelijks werk voor bedrijfskundigen. Daarbij zijn er twee groepen perspectieven die altijd moeten worden gehonoreerd: *instrumentele perspectieven* (zoals: ik houdt een afscheidrede met het doel om enige invloed uit te oefenen op Uw gedachten over aspecten van bedrijfskundig onderzoek en U bent hier gekomen om daarnaar te luisteren) en *interactieperspectieven* (Ga jij naar de afscheidrede van Ton de Leeuw? Ja want dat wil ik toch niet missen. Als jij gaat moet ik ook wel. Nu ja ik kan het niet maken om er niet te zijn).

Een voorbeeld uit het onderwijs: Het is niet productief om een hoorcollege of een elektronische leeromgeving slechts vanuit instrumentele perspectieven te bekijken. Zo was ik in het begin erg naïef: als er rumoer was in de collegezaal op maandagmorgen had ik de gedachte dat mijn betoog niet duidelijk was of intrinsiek niet interessant. Met enige ijdelheid durf ik te beweren dat ik beter ben gaan doceren. Een belangrijke factor daarbij is de erkenning dat het eerste college op maandagmorgen óók een ontmoetingspunt is voor studenten: Wat heb jij het weekeinde gedaan? Was het feest zaterdag leuk? Je kunt wel vanuit een

instrumenteel perspectief denken dat een college daar niet voor is maar waarom eigenlijk? Je kunt het ontmoetingsgebeuren op maandagochtend tijdens een college ook zien als het noodzakelijke onderhoud van het sociale systeem dat voor elke student een belangrijk deel vormt van de context voor het studeren. Goed begrip voor wat er in een collegezaal gebeurt vergt naast instrumentele interpretaties als kennisoverdracht en stimuleren tot nadenken ook andere interpretaties die daarmee in zeker opzicht op gespannen voet staan. Je houdt dus enerzijds vast aan een instrumentele interpretatie maar sluit de ogen niet voor andere. Ik ben er aan gewoon geraakt om als stelregel te hanteren dat er altijd tenminste perspectieven moeten worden gebruikt van een instrumenteel karakter én interactieperspectieven en noem die: de twee benen van de bedrijfskundige.

Gevolgen voor de theorievorming

Het is dus langzamerhand gemeengoed dat bedrijfskundige vraagstukken altijd vanuit meerdere invalshoeken moeten worden beschouwd. Er zijn in ons vak dan ook allerlei termen voor in gebruik zoals pluriformiteit, meerduidigheid en meervoudig kijken.

Zolang bedrijfskundigen praktijkgericht willen werken moeten bedrijfskundige onderzoekers zich de ingrijpende gevolgen voor theorievorming realiseren. Een theorie moet eenduidig of scherper consistent zijn. Als de kerndefinities in de theorie immers onderling niet sporen, zo weten we uit de wetenschapsleer, is de theorie niet toetsbaar. Een meerduidige werkelijkheid kan derhalve niet met één universele theorie worden begrepen. Het is dus maar goed dat de theoretisch/conceptuele interdisciplinaire ambitie is mislukt. Die was immer gericht op de ene universele interdisciplinaire theorie. Een goede bedrijfskundige benadering moet op een andere wijze werken aan integratie van kennis. Niet één fraaie theorie maar een veelheid van verschillende onderling eventueel inconsistente theorieën. Dát is het ideaal. Zoals eerder gesteld is interdisciplinariteit dan methodisch/pragmatisch. Deze wijze van integratie van relevante invalshoeken is de sleutel tot onze meerduidige werkelijkheid. Dit levert een principieel argument voor deze wijze van interdisciplinaire vakbeoefening en ook een argument voor het belang van meer en andere kennis dan theorie. De kijk die wij of, als U dat liever hoort ik, destijds op dit onderwerp hadden was achteraf bezien toch niet juist.

4. Bedrijfskundige kennis in soorten

Deels als reactie op de veelgehoorde hijgerige grotendeels onjuiste opvatting dat de veroudering van kennis steeds sneller gaat wil ik de aandacht vestigen op het blijvende karakter van fundamentele kennis. Die kennis wordt in de meeste vakgebieden vastgelegd in leerboeken. Wat is dat voor een leerboek als je wat er in staat kort na het afstuderen wegens veroudering weer kunt vergeten? Ook in *recente* leerboeken treft men daarom veel oude kennis aan. Een voorbeeld uit mijn eigen academische opleiding tot elektrotechnisch ingenieur: Ik kan me niet voorstellen dat men ooit zal ophouden studenten de wet van Kirchhoff en de vergelijkingen van Maxwell te leren of methoden om dynamische systemen m.b.v. wiskunde te modelleren en te analyseren. Dat is ook goed: als je de basiskennis van een vak werkelijk beheerst kom je een heel eind. Dat is niet alleen zo met de grondslagen van kunde's als de wiskunde, de natuurkunde en de scheikunde maar ook met de bedrijfskunde. En bij de inrichting van bedrijfskundige onderwijsprogramma's is het goed te weten dat iets soortgelijks ook geldt voor gebieden als recht en psychologie. Oude kennis moet wel levend worden gehouden door deze te actualiseren met eigentijdse voorbeelden en door vernieuwende interpretaties en aanpassingen.

Klassieke kennis

Niet zelden wordt de hedendaagse student echter een onjuist beeld gegeven van de klassieke bedrijfskundige kennis. Zo stelt Daft in zijn veel gebruikte en herdrukte handboek : “One problem with the classical perspective, however, is that it failed to consider the social context and human needs” (Daft, 2004, p 25).

Ook in de dagelijkse praktijk van managers en adviseurs hoort men niet zelden dat van de oude organisatie afscheid moet worden genomen en dat de klassieke denkbeelden in de huidige tijd niet meer voldoen¹⁶. Als dat waar zou zijn doet dat sterk afbreuk aan het cumulatieve karakter van de bedrijfskundige wetenschap. Naar mijn mening is een vakgebied waarin geen kennisaccumulatie bestaat moeilijk als wetenschappelijk te kwalificeren.

Graag begin ik met een brokje klassieke kennis over het belang van initiatief als eerbetoon aan grondleggers van het vak en om te laten zien dit helaas gebruikelijke beeld gelukkig niet klopt.

“Concevoir un plan et assurer la réussite est l'une des plus vives satisfactions que puisse éprouver l'homme intelligent; c'est aussi l'un des plus puissants stimulants de l'activité humaine.

Cette possibilité de concevoir et d'exécuter est ce qu'on appelle l'initiative. La liberté de proposer et celle d'exécuter sont aussi, chacune de leur côté, de l'initiative. A tous les niveaux de l'échelle sociale, le zèle et l'activité des agents sont accrus par l'initiative. L'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour les entreprises. On s'en aperçoit surtout dans les moments difficiles.

Aussi faut-il encourager et développer le plus possible cette faculté.

Il faut beaucoup de tact et une certaine vertu pour exciter et soutenir l'initiative de tous dans les limites imposé par le respect de l'autorité et de la discipline. Il faut que le chef sache faire quelques sacrifices d'amour-propre pour donner des satisfactions de cette nature à ses subordonnés.

Toutes choses égales d'ailleurs, un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à un autre qui ne le sait pas”.

Aldus Henri Fayol in 1916 in de verwoording van zijn dertiende principe in zijn *Administration Industrielle et Générale* uitgegeven bij Dunod in 1920 dat het belang van initiatief en de noodzaak dat aan te moedigen allerm minst verouderd verwoord. Neem zo'n laatste zin: een chef die in staat is om zijn personeel aan te zetten tot initiatief is oneindig superieur boven een chef die dat niet kan.

Scharroo, die ik beschouw als een Nederlandse Fayol, zei het zo:

“Dit laatste is van de hoogste beteekenis. Een gezond en goed geleid initiatief is onmisbaar voor elk orgaan, in welken rang het ook is geplaatst. Het is een middel om den arbeid aangenaam te maken; het is ook een prikkel tot meerderen arbeid, welke aan de opbrengst van de onderneming ten goede komt. Ook hierin schuilt bij vele openbare lichamen eene fout; bij vele ambtenaren ontbreekt het noodige initiatief, soms uit vrees voor verantwoordelijkheid, maar meestal omdat dit niet genoeg wordt

¹⁶ Het heeft mij nogal eens gestoord dat het wezenlijke onderscheid tussen Taylor en Fayol over het hoofd wordt gezien. Soms wordt de klassieke visie geheel geïdentificeerd met de benadering van Taylor, de zgn. wetenschappelijke bedrijfsvoering. Van Fayol's denkbeelden wordt niet zelden een karikatuur neergezet.

aangewakkerd. De praktijk wijst echter uit, dat het aanwakkeren van het persoonlijk initiatief, het benutten van de werkkraft en de kennis van het individu, met volle ontplooiing van zijne capaciteiten, vanzelf leidt tot verantwoordelijkheidsgevoel. De mensch, die de waarde van dergelijken arbeid gevoelt, zal de verantwoordelijkheid voor zijn opwekkenden werkkring niet willen ontgaan. Het organisatieplan van elke onderneming moet dan ook het initiatief van de organen bevorderen, waardoor tevens het verantwoordelijkheidsgevoel wordt ontwikkeld en de opbrengst van den arbeid wordt verhoogd”.

Ik pleit voor aandacht voor historische fundamenteen niet alleen vanwege de onmisbaarheid van historisch besef in een academische opleiding maar ook omdat klassieke kennis ook nu nog bruikbaar is. Het is aardig om deze citaten te leggen naast hedendaagse beschouwingen over sociale innovatie waarin een van de elementen inderdaad is om medewerkers ruimte te bieden voor initiatief in het belang van de onderneming met name het vergroten van de concurrentie kracht door innovatie én in het belang van de medewerkers. Het behoeft evenmin betoog dat de beschreven kennis over initiatief ook bij eigentijdse vraagstukken op gebieden als leiderschap, lerende organisatie, processen van BD (een afkorting van Business Development¹⁷) maar ook prestatie managementsystemen relevant is.

Het zojuist besproken voorbeeld van klassieke bedrijfskundige kennis is niet alleen inhoudelijk interessant. Eerder in deze rede wees ik al op de klassieke denkwijze over de verhouding tussen theorie en praktijk en met name over de relatie tussen het unieke en het algemene. Illustratief is de wijze van kennisgebruik en de wijze waarop ervaringen in de algemene denkbeelden werden verwerkt.

De aard van de bedrijfskundige kennis: méér dan theorie

Zoals eerder gesteld werd naast de term theorie (als leidraad) over bedrijfskundige kennis gesproken in termen van grondbeginselen en principes. Nu wordt het prototype van de bedrijfskundige kennis vooral aangeduid met theorie.

Ik vrees dat H.A. Simon (1916 – 2001; 1978 Nobelprijs economie) die zonder twijfel het vak aanzienlijk vooruit heeft geholpen op dit punt roet in het eten heeft gegooid. Reeds in zijn dissertatie (*Administrative behaviour*, 1947) veegt hij met de klassieke principes de vloer aan. Hij beschouwde ze als spreekwoordenwijsheid zonder empirische toetsing.

Het ingenieurskarakter van de kennis in de vorm van principes is over het hoofd gezien. De strenge opvatting van de positivistische empirische theorie bood voor zulke kennis geen plaats. Het is jammer dat Simon waarschijnlijk niet heeft gelezen hoe Fayol zelf over principes dacht. Ik sprak daarover eerder. Principes moeten niet worden toegepast maar gebruikt.

Het is spijtig dat de klassieke idee over de aard van de bedrijfskundige kennis in de officiële bedrijfskundige wetenschap steeds meer plaats heeft gemaakt voor toetsbare empirische theorie als prototype van bedrijfskundige kennis.

¹⁷ Op de meeste belangrijke punten van de inrichting van de BD studietraject kon ik het met mijn collega Jo van Engelen gemakkelijk eens worden. Op het punt van het gebruiken van een benaming van BD die in een Nederlandse context kan worden gebruikt, ik stelde voor bedrijfsontwikkeling, moest ik echter het onderspit delven.

Dit impliceert een tragische inperking. Een fors deel van de bedrijfskundige kennis die op de praktijk is gericht voldoet niet aan de eisen die aan empirische theorie worden gesteld. We doen er goed aan te (h)erkennen dat ons vak meerdere soorten kennisproducten kent waarvan de wetenschappelijke kwaliteit niet op identieke manier kan worden vastgesteld (de Leeuw, 1999, 2005).

De belangrijkste kennisproducten zijn natuurlijk theorieën maar vooral ook concepten, instrumenten en methoden. Die laatste kunnen worden gezien als soorten modellen. Het is in dit verband aardig om te zien hoe in naar de praktijk toegeschreven publicaties meer dan de term theorie de term model wordt gebruikt.

Theorieën

De gebruikelijke idee omtrent wetenschappelijke kennis is die van theorie: systemen van toetsbare beweringen. Theorieën, uiteraard mits getoetst, hebben een groot potentieel voordeel: als het geval in kwestie behoort tot het geldigheidsbereik én de theorie is relevant kun je hem zo gebruiken ja zelfs toepassen. Maar helaas wordt dat bereik niet steeds zorgvuldig aangegeven. Vaak wordt impliciet een algemene geldigheid gesuggereerd. Men moet dieper in de aan de theorie ten grondslag liggende methode duiken om tot een juist beeld van dat geldigheidsbereik te komen. Niet vermelden van het geldigheidsbereik doet afbreuk aan de deugdelijkheid. Een tweede daarmee samenhangend probleem met de deugdelijkheid is het afwezig zijn van aspecten die in het betreffende geval wel degelijk meespelen. Eerder sprak ik over het gevaar van het weg-generaliseren van variabelen die er toe doen. Zo kan men zich afvragen of onderzoek dat is gebaseerd op beursgenoteerde ondernemingen ook geldt voor niet beursgenoteerde ondernemingen of voor maatschappelijke ondernemingen. Ook is het lang niet zeker dat resultaten van onderzoek van ondernemingen met een sterke internationale dimensie ook gelden voor hoofdzakelijk lokaal opererende bedrijven. Andere voorbeelden van factoren die het geldigheidsbereik kunnen beperken zijn: de rol van de nationale cultuur, de aard van het primaire proces, specifieke wetgeving of bijvoorbeeld de bijzondere invloed van de overheid op een sector als de gezondheidszorg of de sociale zekerheid. Ik heb de neiging om tegenover de pretentie van algemeenheid de pretentie van de uniciteit te plaatsen. Als men denkt in termen van toepassen: de toepasbaarheid van theorie is beperkt. Gebruiken kan men de theorie echter wel. Gebruiken van theorie betekent immers dat deze theorie zo nodig wordt aangepast¹⁸.

Graag roep ik nog even in Uw herinnering dat de meerduidige bedrijfskundige realiteit zich niet verdraagt met de eis van consistentie die aan een theorie moet worden gesteld. Vanuit een toepassingsperspectief is het vreemd dat je met twee theorieën werkt die niet aansluiten of sterker onderling wringen: als je immers de ene goed toepast doe je afbreuk aan de toepassing van de andere. Vanuit het pragmatischer gebruiksperspectief is dat probleem er niet. De grote nadruk op theorie zou wel eens een van de dieperliggende oorzaken kunnen zijn die interdisciplinariteit onbedoeld onder druk zet.

Concepten

¹⁸ Zo ben ik heel positief over de bruikbaarheid van het prachtige en stimulerende boek "The global and the local" van collega Arndt Sorge. Managers, universitaire niet uitgezonderd zouden de scherpzinnige analyse van de dialectische verhouding tussen het globale en het lokale heel goed kunnen gebruiken voor het ontwikkelen van een specifieke aan de eigen situatie aangepaste interpretatie van hoe met internationalisatie kan worden omgegaan.

Theorieën zijn ook kijkinstrumenten: ze leggen vast in welke variabelen de werkelijkheid kan worden beschreven of preciezer gesteld, kan worden gemodelleerd. Men kan dan ook een onderscheid maken tussen de bruikbaarheid van de empirische beweringen in de theorie en de bruikbaarheid van de variabelen waarmee de theorie is opgebouwd. Een voorbeeld: een heel bekend deel van de contingentietheorie gaat over de structurele eigenschappen van organisaties in relatie tot eigenschappen van de omgeving. In omgevingen met een grote mate van onzekerheid zo stelt de theorie zal de formalisatiegraad van de organisatie klein zijn. Niet zelden wordt een vertaalslag gemaakt naar een normatieve bewering: als de omgeving zeker is verdient het aanbeveling om de coördinatie te bewerkstelligen door middel van regels. Met name Thompson (1967) heeft deze tweeslag van empirische en normatieve beweringen in zijn nog steeds bijzonder bruikbare boek verwerkt door de inhoudelijke empirische beweringen (hij spreekt over proposities) te voorzien van de frase: *Under norms of rationality*. De betreffende propositie luidt: *Under norms of rationality the organization component facing a stable task environment will rely on rules to achieve its adaptation to that environment*. Door toevoeging van de voorzin “*Under norms of rationality*” krijgt de theorie ook een hoog definitoisch gehalte en levert daarmee een zienswijze op: het conceptuele kader van de theorie.

Als je deze theorie wilt toepassen is de grootste kunst om voor het specifieke geval vast te stellen wat de omgevingsstabiliteit is en met welke regels daarop kan worden ingespeeld. Daarbij biedt de theorie niet zoveel hulp. Bovendien is de omgeving niet een gegeven maar onderwerp van keuze en interpretatie. In het recente werk van collega Jacobs “Strategie, leve de diversiteit” (2005) wordt dit denken over de verhouding met de omgeving vanuit een veelvoud van invalshoeken (dat is de ondertitel van het boek) uitstekend beargumenteerd en gedemonstreerd. Naar mijn oordeel is Thompson’s theorie vooral bruikbaar omdat het denken in termen van stabiliteit in relatie met regels een relevante en deugdelijke wijze van denken is als men gesteld is voor vragen van organisatiestructurering. De conceptuele kern van de theorie is bruikbaar omdat het de gedachten ordent, anders gezegd, omdat het een kijkinstrument wordt.

Kennisproducten met het karakter van een concept omvatten geen empirische beweringen maar beperken zich tot dat conceptuele element: het zijn uitsluitend kijkinstrumenten. Vaak worden dergelijke kijkinstrumenten aangeduid met de term model. Het managementmodellenboek. Zestig ideeën toegankelijk gemaakt van Steven ten Have e.a. (1999) geeft zestig modellen. Die moeten niet als theorie worden opgevat.

Dergelijke conceptuele modellen of concepten zijn uiterst bruikbaar voor het specifieke modelleren. Een grote kunst is het kiezen van de bruikbare modellen voor het geval in kwestie. Daarbij speelt het adagium van de pluriformiteit een hoofdrol: jij zult organisaties vanuit voldoende verschillende invalshoeken bekijken en tenminste op twee benen lopen. Sommige modellen zijn dan ook goede hulpmiddelen omdat ze een systeem van perspectieven zijn. In deze categorie zijn er veel zoals: het 7-S model, het EFQM model en de Nederlandse variant het INK model, het ESH model van Weggeman en Kor, de gebalanceerde scorekaart van Kaplan en Norton om een aantal bekende te noemen. Ook de voorpagina van Scharroo’s boek uit 1924 geeft een model met variabelen als kennis (jawel), organisatie, kracht, vlotheid, arbeid en beheer die door schakels van een ketting zijn verbonden met de variabele succes.

Dergelijke modellen zijn goed gereedschap om organisatievraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bekijken. Hun evidente maar onvermijdelijke nadeel is natuurlijk dat ze ook blinde vlekken hebben. In managementcursussen bepleit ik dan ook altijd dat managers adviseurs die met een model komen aandragen twee vragen voorleggen: Wat zijn de blinde vlekken van Uw model? En: Welke andere modellen zijn er? Adviseurs die deze vragen niet bevredigend kunnen beantwoorden geven daarmee een blijk van tekort schietende competentie.

Instrumenten en methoden

In deze categorie denk ik onder meer aan meetinstrumenten. Die zijn er vele zoals voor het meten van tevredenheid van klanten en medewerkers, voor het bepalen van de flexibiliteit van organisaties¹⁹ en voor het meten van de kwaliteit. Te noemen zijn ook prestatie-meetsystemen (bv. de gebalanceerde scorekaart) en beoordelingsinstrumenten (bijvoorbeeld bij competentie management) maar ook methoden voor de bepaling van de kostprijs. Ik denk ook aan methoden voor productontwikkeling en dienstontwikkeling, methoden voor organisatieontwerp. De in onze faculteit ontwikkelde methode²⁰ voor Diagnose, ontwerp en verandering (het DOV model) is daarvan een voorbeeld. Ook methoden voor strategievorming zoals de bekende SWOT analyse kunnen worden genoemd.

Een eerste gemeenschappelijk kenmerk van bedrijfskundige kennisproducten is wat mij betreft de instrumentele betekenis: bedrijfskundige kennis is gereedschap. Het staat ter beschikking om te gebruiken. Een tweede kenmerk is dat concepten, instrumenten en methoden natuurlijk ook op theorie berusten. Er is meer dan theorie maar ook dat meerdere berust op theorie. Dat is om twee redenen het geval: Allereerst is er inhoudelijke theorie in de methode verwerkt. Zo is de DOV methode gebaseerd op het conceptuele onderscheid tussen diagnosticeren, ontwerpen en veranderen en omvat de methode theorie. Maar er is een tweede reden: Bij goed gereedschap behoort een claim: namelijk dat dit gereedschap bruikbaar is om in bepaalde gevallen bepaalde resultaten te bereiken. Preciezer: bij elk kennisproduct behoort daarom te worden gespecificeerd waartoe, in welke context en op welke manier dat kennisproduct kan worden gebruikt: het bereik van geldigheid. Dat impliceert een empirische claim: namelijk dat de methode doet wat wordt beloofd. En die claim is in beginsel toetsbaar. Aardig is ook dat de redenen voor de conclusie dat een bepaalde situatie niet binnen het geldigheidsbereik ligt aanknopingspunten kan bieden voor aanpassing van de kennis.

Bedrijfskundig wetenschappelijk onderzoek is het ontwikkelen van gereedschap. Het zou goed zijn als bij dat gereedschap duidelijk zou worden aangegeven wat men met dit gereedschap kan bereiken, in welke gevallen en hoe dat moet. Het is ernstig als het bereik van geldigheid niet wordt aangegeven en moet worden afgeleid uit de gehanteerde onderzoeksmethode. Als die niet wordt beschreven tasten we in het duister. Eerder refereerde ik aan de bijdragen daaraan van Pfeffer en Sutton. Je zou de opgave van de bedrijfskunde heel goed kunnen formuleren als het bevorderen van de wetenschappelijke bedrijfsvoering ware het niet dat dit teveel doet denken aan de wijze waarop Taylor en zijn volgelingen daarover dachten.

Bedrijfskundige kennis is meer dan theorie. De erkenning daarvan kan de relatie met de praktijk versterken.

¹⁹ Henk Volberda heeft een dergelijke methode ontwikkeld waarvoor hij in zijn Groningse proefschrift de basis heeft gelegd. Zie bv. Volberda (2004).

²⁰ Onder andere Heleen van Peet, Jos van Kesteren, Wout Prins, Janita Vos en Louk Paul.

5. Ontwikkeling van bedrijfskundige kennis

In het nu volgende deel van mijn rede zal ik het hebben over het bedrijfskundig wetenschappelijk onderzoek dat men kan zien als het ontwikkelen van algemene kennisproducten die de gereedschapskist van bedrijfskundigen vullen. Ik kies voor de term ontwikkeling om drie redenen.

(1) Allereerst benadruk ik daarmee dat kennis niet zozeer wordt gevonden als iets dat er is en dat ligt te wachten op ontdekking zoals de term onderzoek suggereert. Kennis wordt veeleer *gemaakt* in interactie met de empirie met behulp van conceptuele, theoretische en methodische gereedschappen. In bepaalde opzichten kan de term onderzoek voor vakken als bedrijfskunde dan ook misleiden. Onderzoek betekent niet het goed zoeken naar iets dat er al is en als het ware op ontdekking ligt te wachten. Bij voorbeeld: Waarom groeit het gras hier zo slecht? Als je goed zoekt kun je ontdekken (in dit geval haast letterlijk) dat er engerlingen²¹ onder de grasmat zitten of dat de grond slecht is. In ons vak heeft onderzoek ook een *constructief* karakter.

Voorts wordt wel gesuggereerd dat onderzoek impliceert dat je tevoren niet weet wat er uitkomt. Ook dat is in zeker opzicht onjuist: zonder een voorstelling van het resultaat is goed onderzoek onmogelijk. In dit verband wil ik er op wijzen dat onderzoek en ontwerpen daardoor dicht bij elkaar komen zoals overigens eerder uitvoerig is betoogd door van Engelen en van der Zwaan (1994). In de gebruikelijke methodologie is de te beantwoorden vraag het centrale uitgangspunt. Dat is natuurlijk ook zo als je een ontwerp perspectief op onderzoek hanteert. Onderzoek als het ontwerpen van kennisproducten is echter specifiek omdat het een ontwerpgerichte structurering van de vraagstelling met zich mee brengt. Bijvoorbeeld: Wat is het doel van de methode? Aan welke eisen en randvoorwaarden moet de methode voldoen? zijn specificerende vragen die de aanloop vormen om tot een ontwerp te komen. Dat dit ontwerpen overigens veelal het karakter heeft van improviserend ontwikkelen moge duidelijk zijn. Het is niet voor niets dat men in technische kringen een werkwijze gebruikt waarbij regelmatige beproeving en aanpassing elkaar afwisselen.

(2) In de tweede plaats neem ik afstand van de dominantie van de context van de rechtvaardiging (logic of justification) omdat die ten koste kan gaan van de context van de ontdekking (context of discovery). Simpel gesteld: als je geen ideeën hebt kun je ze niet toetsen. Toetsing van kennis die weinig voorstelt levert ook niet veel op. Ook hier is het ontwerp perspectief dat besloten ligt in de term ontwikkeling wezenlijk. Ik wijs op twee elementen: Ontwerpen beogen oplossingen te bieden voor problemen die daartoe eerst goed moeten worden onderzocht. In de tweede plaats is ontwerpen onmogelijk zonder creativiteit. In termen van de ondertitel van deze rede: Het vraagteken is nodig maar niet voldoende, zonder initiatief en lef gaat het niet.

(3) In de derde plaats tenslotte benadrukt de term ontwikkeling het eerder aangestipte cumulatieve historische proces van onderzoek.

Fundamenteel onderzoek als vernieuwend onderhoud

Ik heb er behoefte aan om nog even stil te staan bij een hiermee verwant aspect van de term ontwikkeling. In ons vak heeft het onderzoek niet zelden het karakter van

²¹ Dat zijn de larven van de meikever die verzot zijn op wortels van planten inclusief gras.

vernieuwend onderhoud. Belangrijke technologische, economische of sociale ontwikkelingen moeten als het ware worden verwerkt in de bedrijfskundige kennis. Enkele voorbeelden: de enorme invloed van de ICT maakt inzichten omtrent samenwerking, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en organisatorische coördinatiemechanismen niet achterhaald maar ze dienen wel te worden geactualiseerd. Ik denk dat hier ten minste twee misvattingen te betreuren zijn:

Een *eerste misvatting* is dat men zo blind is voor het nieuwe dat men kritiekloos aanneemt dat de bestaande kennis niet meer terzake is. Graag herinner ik hier aan de uitspraak van mijn hooggewaardeerde promotor Feitsma: “Veel wat nieuw is, is niet juist en veel wat juist is, is niet nieuw”. Zo is het recente idee om ondersteunende diensten onder te brengen in zgn. gezamenlijke dienstencentra (shared service centers; SSC’s) in belangrijke mate te begrijpen met behulp van klassieke denkbeelden over centralisatie en decentralisatie. Onmiskenbaar stellen nieuwe economische verhoudingen nieuwe eisen en uitdagingen (Strikwerda, 2004). Met name technologische (vooral maar niet uitsluitend ICT) ontwikkelingen maken nieuwe schaalgroottevoordelen mogelijk. Analyse daarvan en ontwerpen van effectieve organisaties waarmee die voordelen kunnen worden gerealiseerd kan niet zonder de klassieke kennis over centralisatie en decentralisatie. Ook de kennis omtrent het verschil tussen ondersteunende en regelende processen waarvoor Miller en Rice (1967) de basis legden (de Leeuw, 2000), zou heel wat ellende bij de vorming van zulke SSC’s kunnen voorkomen. Ook besluitvorming over de moderne variant van uitbesteding, met een slecht Nederlands woord “outsourcing”, bv. van de ICT of van HRM diensten, zou met gebruik van klassieke kennis verbeterd kunnen worden.

Een *tweede misvatting* is dat dit innoverende onderhoud van de theorie minder waardevol zou zijn als het op totaal nieuwe kennis gerichte onderzoek. Men denkt dan wellicht dat dit onderzoek eigenlijk niet meer is dan toepassing en dat heeft een lagere status. Hoe droevig!! Ook bij het praktijkgericht publiceren kan men goede sier maken met “de nieuwste inzichten”. Ik pleit voor een forse herwaardering van dit type werk in het onderzoek. Het is essentieel voor het cumulatieve karakter van onze kennis en voor het verbinden van praktijk en wetenschap.

Zoals sommigen van U weten ben ik een groot liefhebber van klassieke muziek. Ook daar doet zich wel een vergelijkbaar misverstand voor dat uitvoeren van composities een minder creatieve bezigheid zou zijn dan componeren. De Engelse cognitieonderzoekster Margaret Boden heeft veel onderzoek gedaan naar creativiteit en in dat verband ondermeer muziek bestudeerd. Zij hield de openingsrede van een congres in Wenen²² en maakte daar gebruik van een fraaie demonstratie. Ze liet opnames horen van de uitvoering van een bekende wals van Chopin op een door een computer bestuurde vleugel. De eerste keer waren slechts de toonhoogtes geprogrammeerd. De vraag aan het gehoor was: Is hier een echte pianist te horen? Niemand stak zijn vinger op. Toen volgde een uitvoering waarbij de tijdsduur van de noten was toegevoegd. Nog steeds waren er geen vingers. Vervolgens was een uitvoering te horen waar crescendo’s en decrescendo’s waren toegevoegd. Uiteindelijk waren alle aanwijzingen zoals accenten vertragingen en versnellingen die in het gedrukte werk staan geprogrammeerd. Er waren heel wat instemmende vingers op haar vraag of dit een echte pianist was. Maar de muziekliefhebbers

²² Ik was daar met Otto Lappöhn om samen een paper te presenteren.

konden direct horen²³ dat het geen echte pianist was. Een pianist die een compositie uitvoert speelt in zeker opzicht wel wat er staat maar anderzijds ook weer niet. Het aantal mogelijke creatieve variaties, een noot die iets langer wordt aangehouden, een akkoord dat iets vertraagd wordt neergezet, is oneindig²⁴. De compositie geeft een kader maar waar het om gaat is het *creatief* spelen binnen en ook met dat kader. Algemener: "creativiteit" impliceert altijd een kader waarbinnen en waarmee wordt gespeeld. Ik vind het dus onzin te denken dat fundamenteel onderzoek meer creativiteit vergt dan gebruik van onderzoek of dat onderzoek meer creativiteit vergt dan onderwijs of dat onderwijs en onderzoek meer creativiteit zou vergen dan universitair management. Natuurlijk is bedrijfskundig wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en management in vele opzichten verschillend en vraagt ook deels andere talenten. Maar op het punt van creativiteit is er geen structureel verschil. Na deze beschouwing over wat bedrijfskundig onderzoek is wil ik nu het onderzoeksproces bespreken.

Bedrijfskundig onderzoek: het primaire proces

Een van de brokjes kennis waaraan ik ook mocht bijdragen is het concept primair proces. Bij de ontwikkeling van het programma dat voorafging aan het huidige werkte ik samen met enkele collega's²⁵. We vertrokken vanuit het inzicht dat een goed onderwijsprogramma het niet kan stellen zonder een aantal inhoudelijke bedrijfskundige concepten. We kozen onder meer voor het begrip primair proces, meestal omschreven als het voor een organisatie meest kenmerkende transformatieproces. Maar de boeiende discussies brachten ons er niet alleen toe het primaire proces centraal te stellen maar ook om het te definiëren als proces van transformatie en transacties. Dus: niet alleen de transformatie maar ook de transacties die de verbinding tot stand brengen met de inkoop markt en de verkoop markt zijn onderdeel van het primaire proces. In dit concept primair proces is het ingenieurs perspectief van de transformatie (het omzetten van grondstoffen in de brede zin van die term) in eindproducten verbonden met het economische perspectief van markten waarop transacties plaatsvinden. De input transacties betreffen het verwerven van de nodige grondstoffen²⁶ en de outputtransacties betreffen de afzet aan klanten.

Ik beschouw dit concept primair proces als een waardevol resultaat in de interdiscipline bedrijfskunde²⁷. Het voorbeeld laat tevens zien dat onderwijsontwikkeling ook in nieuwe kennis kan resulteren.

Met behulp van dit concept kan een analyse van bedrijfskundig onderzoek worden gemaakt. De aandacht zal vooral uitgaan naar de rol van onderwijs, de noodzakelijke inspanning en de risico's.

²³ Mijn collega bestuurder van de Stichting Rolder Concerten Harm Timmer zou zeggen: Je mist de hartslag.

²⁴ Je kunt een vergelijking maken met de verzameling der reële getallen. Die is oneindig groot. Een deelverzameling daarvan, bijvoorbeeld alle getallen tussen 1 en 33, echter ook.

²⁵ Ondersteund door Nienke Bastiaans waren dat Jo van Engelen, Frans Kuijpers, Jeltje van der Meer, Bart Nooteboom en Jacob Wijngaard die samen de zgn. prototypecommissie vormden. Ik hoor Jacob Wijngaard nog spreken over de handel (de transacties) en de wandel (de transformaties).

²⁶ Dirk-Jan Kamann die de leerstoel bedrijfskunde in met bijzonder inkoopmanagement bekleed heeft dan ook gelijk met zijn visie op de plaats van inkoopprocessen.

²⁷ In *Bedrijfskundig Management* (2000) ga ik hier dieper op in. Met name laat ik daar zien hoe dit concept mede is gebaseerd op de fraaie inzichten van Miller en Rice uit 1967.

Zonder onderwijs is goed bedrijfskundig onderzoek onmogelijk. Het gebruikelijke en geldige argument is dat onderzoek goede onderzoekers vraagt. Die moeten dan ook worden opgeleid. In het huidige regime vindt die opleiding zijn formele maar hopelijk niet feitelijke afronding met het behalen van de doctorstitel. Maar onderwijs is naar mijn mening om meerdere redenen van belang. Die wil ik zo dadelijk graag belichten. De verschillende componenten van het onderzoeksproces vergen inspanning en bevatten risico's. Ik meen een tendens te bespeuren in de richting van aanpakken met minder risico, minder initiatief en lef zagezegd. Dat heeft gevolgen voor de kwaliteit van het bedrijfskundig onderzoek. Ook dit aspect zal ik aanstippen.

De argumenten worden geordend naar de drie deelsystemen van het primaire proces: (1) de transformatie (het maken van kennis op basis van bestaande kennis en empirische gegevens), (2) de inputtransacties (de verwerving van de te bewerken gegevens), (3) de outputtransacties (de verspreiding van de resultaten) en naar (4) de besturing.

(1) Het primaire proces: de transformatie

Ingeklemd tussen input- en outputtransacties wordt de grondstof, in dit geval gegevens, informatie en ook bestaande kennis getransformeerd tot nieuwe kennisproducten. Ik benadruk nog eens dat dit heel goed vernieuwing van bestaande kennis kan betreffen.

Voor dat transformatieproces staan veel hulpmiddelen ter beschikking zoals statistische en kwalitatieve methoden van analyse. Deze methoden hebben naar hun aard een standaardiserend effect. Daar is niets mis mee. Immers het tot stand komen van aanvaardbare werkwijzen is een teken van de ontwikkeling van een vak. Dat is goed voor de kwaliteit en voor de efficiency.

Als men erkent dat bedrijfskundige kennis meer is dan theorie moet niet alleen worden gedacht aan methoden om hypothesen te ontwikkelen en te toetsen maar ook aan methoden van ontwerp van andersoortig bedrijfskundig gereedschap. Het merendeel van de methodologische handboeken op ons gebied schenkt aan dat laatste te weinig aandacht.

Risico en inspanning in het transformatieproces

De beschikbaarheid van gestandaardiseerde methoden heeft een positieve invloed op effectiviteit en doelmatigheid. Het risico te falen kan erdoor worden verkleind omdat de deugdelijkheid van die methoden wetenschappelijk is vastgesteld en daarmee ook de foutenkans afneemt. Het onderzoeksgereedschap is robuust. Een mogelijk nadeel is echter dat onderzoekers daarin ook een weg vinden om het risico *teveel* te beperken: gegeven een zak met data is het produceren van nieuwe beweringen en het toetsen van hypothesen weliswaar niet altijd eenvoudig maar het wordt routine als men niet verder komt dan het uitvoeren van de reguliere, tegenwoordig in de vorm van computerprogramma's beschikbare methoden. Het kan best een boel werk zijn maar als je maar ijverig bent is resultaat verzekerd. Immers: een hypothese die wordt verworpen is even interessant als een hypothese die door de gegevens wordt ondersteund. Als je maar goed zoekt zit er altijd wel iets in een zak met gegevens.

Voor andere kennisproducten, zoals concepten, methoden en instrumenten geldt dit niet, ondermeer omdat deze creatieve ontwerpelingen vergen. Zeker daarvoor geldt: een methode of een instrument wordt niet gevonden maar gemaakt. Uiteraard zijn er ook min of meer gestandaardiseerde ontwerpmethoden maar de robuustheid

daarvan is vooralsnog beperkter. De zekerheid dat er een werkende methode of instrument tot stand als je je maar inspant is er niet.

Creativiteit en kritisch vermogen blijven essentieel. Er moet ruimte blijven voor initiatief met lef en vraagtekens: uitdagende denkbeelden, innoverende kennisproducten, durf om buiten het vertrouwde te verkennen en, het wetenschappelijke vraagteken, een kritisch vermogen dat niet beperkt blijft tot verantwoord statistisch toetsen.

Graag vraag ik hier aandacht voor twee vormen van toetsing die niet zo vaak als toetsing worden gezien: gebruiken en doceren van kennisproducten. Wat het gebruik van kennis betreft moet ik erkennen misschien toch ingenieur te zijn gebleven: pas als je weet hoe iets zich in het concrete gebruik gedraagt begrijp je het echt. Voor bedrijfskundige kennisproducten die immers het gereedschap vormen geldt dat zeker. Gereedschap moet worden beproefd. Gereedschap geeft zijn werkelijke bruikbaarheid pas prijs in het concrete gebruik. Dat impliceert dat er veel aandacht moet uitgaan naar het onderzoek van dat gebruik. Daaraan voeg ik toe dat gebruiken van kennis ook essentieel is voor de ontwikkeling van die kennis: het omvat niet alleen elementen van toetsing maar levert ook nieuwe denkbeelden op.

De rol van onderwijs in de transformatiecomponent van het onderzoek

Academisch onderwijs kan niet zonder onderzoek. Doceren is echter ook onmisbaar voor het onderzoek. Zoals al eerder gesteld heeft dat te maken met opleiding van onderzoekers en, maar dat behoort bij de outputtransacties, van gebruikers van kennisproducten. Mijn ervaring en die van vele docenten is dat doceren niet alleen heilzaam is voor de studenten maar ook voor de docent. Die leert namelijk ook veel van dat doceren. Ik durf hier wel te beweren dat je pas in en door het doceren de kennis die je geacht wordt over te dragen echt gaat begrijpen. En bovendien, daar gaat het hier over, doceren impliceert ook kennisontwikkeling. Dat geldt voor de voorbereiding en het maken van onderwijsmateriaal maar ook voor het doceren zelf. Zelfs tijdens het proces van doceren vormt zich kennis. Het beeld dat doceren bestaat uit het bevorderen van een leerproces waarin studenten zich bestaande kennis eigen maken is onvolledig. Ik durf ook te stellen dat doceerbaarheid van kennis een belangrijke toets is van de kwaliteit van die kennis.

Docerende onderzoekers zijn niet alleen zinvol omdat daardoor de kwaliteit van het onderwijs inhoudelijk²⁸ toeneemt maar ook omdat doceren aanzienlijk kan bijdragen aan de kwaliteit van het onderzoek. Eerlijk gezegd denk ik dat de bruikbaarheid van niet of heel moeizaam doceerbare kennis beperkt is. Als het niet lukt om de kennis te verbinden met relevante praktische vraagstukken is twijfel aan de relevantie gerechtvaardigd. Als het niet wil lukken het echt helder te krijgen is er wellicht iets mis met de deugdelijkheid. Dat is niet alleen het geval bij onderwijs in de bachelorfase en de masterfase van een Msc traject maar zeker ook voor onderwijs aan mensen die in de praktijk werkzaam zijn zoals MBA trajecten en in-bedrijfsopleidingen (in company).

Toch komt men wel onderzoekers tegen die onderwijs beschouwen als iets dat hen afhoudt van het eigenlijke werk. Nu wil ik niet beweren dat alle onderwijs ongeacht

²⁸ Naast de inhoudelijke kwaliteit is uiteraard ook de didactische kwaliteit wezenlijk. Een goede onderzoeker die dus ook over de inhoud van zijn onderzoek doceert is niet vanzelfsprekend een goede didacticus.

de inhoud, ongeacht de groep deelnemers en ongeacht de daarbij gehanteerde onderwijsconceptie goed is voor de onderzoeker. Waar ik wel voor pleit is om de band tussen onderzoek en onderwijs zo mogelijk aan te halen door ruimte te maken voor onderzoekers om te onderwijzen waarvan ze vol zitten en door onderwijsconcepten te gebruiken die naar het mogelijke van een onderwijssituatie ook een laboratorium maken. Dat vergt overigens lef van de onderwijsmanagers ondermeer omdat dit differentiatie impliceert. Ik zou zeggen: laten we erkennen dat iedere docent een eigen invloed heeft op wat er wordt geleerd. Ik zie over onderwijs klagende onderzoekers ook als een teken dat men er onvoldoende in is geslaagd om het onderwijs ook dienstbaar te maken aan het onderzoek²⁹.

(2) Het primaire proces: de inputtransacties

De transacties aan de inputzijde betreffen de verwerving van de grondstof. Dat is reeds bekende kennis (de belangrijkste bron daarvan is de literatuur) en nieuw empirische materiaal (afkomstig uit de bedrijfspraktijk of eventueel een verdedigbare nabootsing daarvan).

Er zijn verschillende bronnen zoals bestaande databanken (al dan niet gratis en soms commercieel geëxploiteerd) en algemeen beschikbare data zoals jaarverslagen van ondernemingen. Zij hebben gemeen dat de data aan de praktijk zijn ontleend voor andere doelen.

Rechtstreeks halen van data uit de praktijk kan op velerlei manieren. Heel gebruikelijk is het enquêteren, mondeling of schriftelijk. Tegenwoordig gaat dat vaak via internet. Ik zou zeggen:het gemak dient de mens in het bijzonder de onderzoeker. Kenmerk van deze aanpak is het werken met een steekproef van respondenten. Niet iedereen reageert maar daar weet de statistiek wel raad op.

Arbnor en Bjerke (1977) onderscheiden drie benaderingen in het bedrijfskundig onderzoek die met name verschillen in de fundamentele idee over de bedrijfskundige empirie en de wijze waarop daaruit kennis kan worden betrokken.

De *analytische benadering* beschouwt de werkelijkheid als objectief en opdeelbaar. Prototype van deze benadering is het meten van die variabelen bij een liefst statistisch verantwoord aantal eenheden. Elke eenheid wordt geacht beschreven te worden door een specifieke waarde van die variabelen. De eenheden worden vervolgens op elkaar gelegd. Ik noem dat een beetje onvriendelijk: de uit zijn verband ruk benadering. Hopelijk zijn daarbij geen interessante aspecten weggegeneraliseerd. Een groot deel van de klassieke methodologie weerspiegelt de analytische benadering. In vele tijdschriften is deze favoriet.

In de *systeembenadering* wordt de werkelijkheid beschouwd als systeem (het geheel is meer dan de "som" van de delen). Samenhangen tussen de variabelen van dezelfde eenheid staat centraal in de modellering van de betreffende unieke situatie). Ik zou zeggen dat dit overeenkomt met de harde systeembenadering.

De *actorbenadering* tenslotte vat de werkelijkheid op als een subjectief sociaal systeem. Doelen van actoren en subjectieve betekenissen en samenhangen tussen actoren staan centraal. Deze benadering komt overeen met de zachte systeembenadering.

Anders dan Arbnor en Bjerke gebruiken wij de term systeembenadering breder. In de Groningse werkwijze omvat die eveneens de actorbenadering.

²⁹ Ik doel niet op het gebruiken van studenten als onderzoeksobject of als assistent (waarvan voor hen veel valt te leren) maar om het zien van de onderwijssituatie als een relevant deel van de empirie waarin de kennis wordt getoetst of ruimer, wordt ontwikkeld.

Risico en inspanning bij de inputtransacties

Het is interessant om methoden van dataverzameling in de categorie van de analytische benadering eens te beschouwen vanuit aspecten als inspanning en risico voor de onderzoeker. Ik meen dat zij weliswaar verschillen ten aanzien van de benodigde inspanning maar allemaal betrekkelijk risicoloos zijn.

Bij de systeembenadering en zeker bij de actorbenadering moet men een concrete situatie nauwkeurig modelleren vanuit systeemperspectief dat wil zeggen zodat de onderlinge samenhangen in beeld blijven en subjectieve betekenissen een grote rol spelen. Het verkrijgen van de data vergt niet alleen inspanning maar is ook behept met meer risico. De werkelijkheid kan zelfs niet statistisch onder controle worden gehouden. Dat geldt voor de harde systeembenadering. De zachte systeembenadering is eigenlijk nog harder want weerbarstiger en is risicovoller. Ik meen dat de casusmethode de enige is die past bij een harde en zachte systeembenadering. Daarbij wordt geprobeerd om uit een grondige ik zou zeggen indringende bestudering van een of enkele concrete gevallen algemenere kennis te putten. In de bedrijfskunde wordt de deze methode gelukkig veel gebruikt en meer en meer erkend als een aanvaardbare methode van onderzoek ook als je uit bent op algemenere kennis³⁰.

Zulke aanpakken vergen intensieve samenwerking met de concrete organisatie. In de lichte vorm is dat de afspraak dat (transactie!) een aantal betrokkenen diepgaand worden geïnterviewd en dossiers grondig worden bestudeerd maar het kan ook een samenwerkingsproject zijn. Intensieve samenwerking maakt afhankelijk. Dat kan geweldig inspirerend en productief zijn maar in dat samenwerkingsverband kan van alles gebeuren dat, gezien vanuit het onderzoek, een risico is. Het nastreven van een situatie die zoveel mogelijk een laboratorium nabootst waarin alle variabelen onder controle zijn beperkt het risico. Maar voor de bedrijfskunde geldt nog steeds de uitspraak van Monhemius³¹, een van de grondleggers van de Nederlandse Bedrijfskunde: Het bedrijfsleven is ons laboratorium. En daar hebben we lang niet alle variabelen onder controle. We kennen ze niet allemaal en voorzover we ze wel kennen hebben we ze niet of maar beperkt in de hand.

Wellicht gewaagd: hoe groter de afstand met de werkelijke bedrijfspraktijk hoe geringer het risico maar ook hoe geringer de te verwachten bruikbaarheid van de kennis. Ziedaar een uitdaging die vraagt om initiatief en lef en natuurlijk om het onmisbare kritische vermogen dat staat voor het wetenschappelijke vraagteken.

De rol van onderwijs bij de inputtransacties

Onderwijs kan de inputtransacties bevorderen. Te noemen zijn leeronderzoeken in de praktijk en vooral afstudeerprojecten waarin toetsing kan plaatsvinden maar ook ideeën kunnen ontstaan.

Een voorbeeld: Een van mijn vakmatige hobby's is het verschil tussen de formele en de feitelijke organisatie. De *formele* organisatie is de organisatie zoals die eruit ziet in de documenten zoals statuten, organisatieschema's, procedureboeken, kwaliteitshandboeken enzovoorts. Ook hoe de organisatie op de eigen netplek is

³⁰ Natuurlijk vooral Yin en in onze faculteit onder meer Ad van der Zwaan en Jeltje van der Meer hebben veel gedaan om de case methode te ontwikkelen en te verdedigen.

³¹ De hoogleraren W. Monhemius (OR), M.J.M. Daniels (Psychologie) en C. de Beer (werktuigbouwkunde) vormden het centrale driemanschap bij de oprichting van de eerste Bedrijfskundige opleiding in Nederland te Eindhoven.

weergegeven hoort bij de formele organisatie. De *feitelijke* organisatie is het patroon in de interacties: hoe gaat het er werkelijk aan toe? Zowel de formele als de feitelijke organisatie zijn aan verandering onderhevig als gevolg van expliciete of impliciete ontwerpprocessen³².

Als gevolg van discussies met een afstudeerder³³ kreeg ik steeds meer de indruk dat klanten een grote *ontwerpende* invloed kunnen uitoefenen op de feitelijke organisatie. Natuurlijk is het zo dat klantgerichte organisaties wensen van klanten tot een belangrijk uitgangspunt maken. Maar wat ik bedoel is iets anders: Tussen interacterende mensen ontwikkelen zich verwachtingen en gewoontes als een nevenproduct van die interactie. In en door die interactie ontwikkelen zich patronen, anders gezegd een structuur. Een gedetacheerde servicemonteur S van organisatie A krijgt dan ook niet slechts orders en richtlijnen vanuit de eigen organisatie en wordt gestuurd door zijn baas maar ook vanuit de klantorganisatie B doordat medewerkers van B verwachtingen hebben ten aanzien van die monteur en in die zin ook handelen. In het onderzoek van de betreffende afstudeerder kwam naar voren dat de ontwerpers in organisatie A van procedures die S geacht werd te gebruiken er impliciet van uit leken te gaan dat S in een organisatorische context werkt waarin alleen A voorkomt. Dat B in en voor het feitelijk functioneren van S een grote rol speelt werd niet gezien. Dit bleek een van de oorzaken te zijn dat de centraal opgestelde procedures niet werkten.

Geprikkeld door dat inzicht ben ik mijn eigen gedrag als klant, bijvoorbeeld van een bank waar ik bankier, eens zo gaan bekijken. Het is me opgevallen dat medewerkers soms doen wat ik vraag ook als dat formeel niet tot hun werk behoort en zelfs als dat eigenlijk niet de bedoeling is. Maar ik heb nu het telefoonnummer van die medewerker en door mijn gedrag maak ik deze als het ware mijn bijzondere toegewijde contactpersoon oftewel accountmanager. Stel U voor: U belt een medewerker met een vraag. Deze antwoordt dat de organisatie is veranderd en dat die verandering inhoudt dat zij U eigenlijk (formeel dus) niet meer van dienst kan zijn. Maar U dringt aan. Na enige tijd gaat ze U toch helpen. Een aardig voorbeeld haal ik uit een managementcursus. Een medewerker van een ministerie kreeg een andere functie. Dat hield in dat ze het ministerie niet meer hoefde te vertegenwoordigen in een interdepartementale commissie. Men hechtte daar weinig belang aan dat werk en maakte geen haast met het aanwijzen van een vervanger. Ze vond het werk zelf overigens wel belangrijk. Maar de uitnodigingen voor vergaderingen bleven komen. Men wilde haar niet kwijt. Haar vraag was: Wat te doen?

Men kan vanuit de organisatie pogen de rol van een medewerker te definiëren maar de feitelijke rol vloeit uit de interacties voort en daarbij is de grens tussen organisatie en omgeving onscherp³⁴. Klanten horen in die visie stellig tot de belangrijke feitelijke organisatievormgevers. Klanten zijn belangrijk bij organisatieveranderingen niet alleen vanuit klantgerichtheid en het belang hen te informeren over de verandering

³² Als er nog eens een evaluerend onderzoek van het universitaire UFO project wordt gehouden zou men zeker ook naar de feitelijke kant moeten kijken. Ik heb ervan afgezien dit geldverslindende project hier als voorbeeld te kiezen vooral omdat ik er behoorlijk kritisch over ben.

³³ Sebastiaan van Agteren.

³⁴ De oratie van collega Liesbeth Kneppers "Over grenzen" is naar mijn mening nog steeds een uiterst bruikbaar document omdat het laat zien dat vormen van zogenaamde grensvervaging veelal gepaard gaan met een verscherping van de juridische grens. En dat is voor bedrijfskundigen zeer relevant.

maar ook omdat zij de werkelijke verandering mede *maken*³⁵. Ik meen dat een dergelijk inzicht in de veranderkundige literatuur onvoldoende aandacht krijgt. Bescheidener gesteld: ik heb hiervan veel geleerd. Onderwijs is van groot belang voor het onderzoek: daardoor kunnen er ideeën ontstaan en kunnen gegevens beschikbaar komen,³⁶ ook over gebruik van kennisproducten.

(3) Het primaire proces: de outputtransacties

Resultaat van onderzoek betreft niet alleen kennis in verschillende vorm maar ook de toegenomen competentie van betrokkenen. Hier kijk ik vooral naar de expliciete kennis. De outputtransacties bewerkstelligen dat de gegenereerde kennis te bestemder plaatse komt. Ik zie twee hoofdgroepen klanten: de wetenschappelijke tijdschriften en de management praktijk. Zoals ik eerder betoogde is er een kloof tussen wetenschap en praktijk: managers halen de kennis die ze behoeven vrijwel niet uit de wetenschappelijke literatuur. Zij zijn vragers op een sterk concurrerende markt waarop vele aanbieders actief zijn. Ook de indirecte weg is smal. Het is te simpel om niet te zeggen onjuist dat onze kennis via de wetenschappelijke literatuur uiteindelijk wel in de praktijk terecht komt.

Bedrijfskundige wetenschappers die hun vak serieus nemen kunnen niet volstaan met internationaal wetenschappelijk publiceren. Zij zijn er mede voor verantwoordelijk dat hun kennis daadwerkelijk ook ter bestemde plaatse komt in de bedrijfspraktijk. Sterker nog bedrijfskundig wetenschappelijke instituten hebben de opdracht om ook bij te dragen aan kwaliteitsverbetering van de bak aan kennis waaruit managers plegen te putten. Zij opereren daarbij op een sterk competitieve markt van vraag en aanbod van managementkennis. De positie van de academische bedrijfskunde op die markt behoeft versterking.

Dat geldt naar de mening van sommigen misschien niet voor elke individuele wetenschapper maar toch zeker wel voor de onderzoeksinstituten ook als daarin met economen wordt samengewerkt. Als economen hun opdracht in deze zin ook begrijpen kan samenwerking positieve vruchten afwerpen.

Risico en inspanning bij de outputtransacties

Als gevolg van de wijze van sturen en financieren is het belang van publiceren in internationale wetenschappelijke tijdschriften sterk toegenomen. Dat was overigens ook nodig. Maar eenzijdige nadruk daarop zal parten gaan spelen. Men ziet dat onderzoekers zich uit een voor, ieder verschillend, mengsel van overtuiging en uit nood geboren richten op het verwerven van de nodige punten door puntengevend te publiceren. Dat kost inspanning maar het risico kan worden verkleind door ervaring op te doen in het publicatiespel waarin de puntenopbrengst moet worden gemaximaliseerd. De kunst is dan dit te verenigen met de eigen authentieke vakmatige inspiratie en drijfveren. Het doet mij plezier te zien dat jongeren daarin

³⁵ Dat is ook het geval bij de veranderingen in het onderwijs en met name daar waar die de rol van docenten beogen te veranderen. Studenten hebben zo hun eigen opvattingen, verkrijgen informatie door het aan vriendjes te vragen en beïnvloeden door hun gedrag ook de feitelijke rol van docenten. Een leuk voorbeeld is de rol van de tweede begeleider bij het afstuderen die formeel is vervangen (om budgettaire redenen) door een beoordelaarrol. Die formele wijziging heeft een invloed op het interactieproces tussen studenten de eerste begeleiders en hun collega's. Wat het resultaat daarvan zal zijn moet nog blijken maar ik hoop dat er nog heel wat tweede begeleiderschap zal resteren in de formele beoordelaarrol.

³⁶ Pennink heeft een belangrijk deel van het empirisch materiaal voor zijn proefschrift ontleend aan afstudeerwerk.

bekwamer zijn dan ik. Leren publiceren is terecht een aandachtspunt in onderzoeksscholen.

Toch is er een gevaar dat de outputtransacties van onderzoek synoniem worden met publiceren in wetenschappelijke tijdschriften. Nog erger: dat onderzoek synoniem wordt met productie van door veel punten gevende tijdschriften geaccepteerde artikelen. De wereld kan veranderen. Ik herinner me dat in de faculteit (destijds interfaculteit) in 1979 van onderzoek vrijwel geen sprake was en van publiceren evenmin. Ik heb toen wel eens gesteld: een proces waaruit geen publicaties voortkomen kan geen onderzoek zijn. Nu ben ik geneigd om te stellen: als er publicaties komen betekent dat nog niet dat er onderzoek plaatsvindt. Helaas kom je ook in de bedrijfskunde wel mensen tegen die alleen maar geïnteresseerd zijn in het op de plank brengen van artikelen en weinig echte belangstelling hebben voor de praktijkwaarde.

Nu wordt vaker gesignaleerd dat de wetenschappelijke inzichten meer en beter aan de praktijkman moeten worden gebracht. Zo is bijvoorbeeld vanuit het MKB gesteld dat universiteiten en hogescholen meer moeten doen om het MKB van de kennis te laten profiteren. Zoals gezegd spreekt ook het rapport (Lambert and Butler, mei 2006) van het Center for European Reform over de ontbrekende schakel tussen universiteit en bedrijfsleven. Aan dit probleemveld gebeurt ook van alles dat ik niet wil bagatelliseren. Ook binnen onze faculteit worden onderzoeksprojecten in en voor organisaties in de praktijk gedaan. Een aantal van onze deeltijdse hoogleraren zijn tevens in de praktijk werkzaam. Een deel van de wetenschappelijke staf heeft ook ervaring in de praktijk. Ook het instellen van lectoraten bij het HBO die uitdrukkelijk een opdracht hebben in de richting van de praktijk is het memoreren waard. Vooral in kringen van de Technische universiteiten wordt met de term valorisatie gedoeld op het proces van het naar de praktijk toebrengen van onderzoeksresultaten. Ook voor bedrijfskunde geldt zo'n valorisatieopgave. Waardevol moet echter niet synoniem worden met te gelde maken. Evenmin moet valorisatie niet impliceren dat men slechts *denkbeeldig* vertrekt vanuit de academische ivoren toren om van daaruit met een zekere arrogantie de praktijk te beleren.

Toch denk ik dat de benadrukking van dergelijke vormen van bruggen naar de praktijk aan de outputzijde nog onvoldoende tegenwicht bieden tegen de enorme druk op de output naar de wetenschappelijke tijdschriften.

De rol van onderwijs in de uitgangstransacties

Onderwijs kan een grote rol vervullen bij de verspreiding van kennis naar de bestemde plaatsen in de praktijk. Zo wordt bij de inrichting van het onderwijs met name in de masterfase gestreefd naar aansluiting van dat onderwijs op het onderzoek: zorg ervoor dat onderzoeksresultaten worden opgenomen in onderwijsprogramma's.

Maar er zijn meer dingen die men kan doen. Opleiden van (toekomstige) managers en wat mij betreft ook beleidsmakers en politici tot bekwame gebruiker is m.i. bijzonder waardevol. Dat is echter niet hetzelfde als opleiden tot onderzoeker. Onderzoekers worden bekwaamd in het genereren en toetsen van algemene kennis. Ik denk dat de voorbereidende opleiding tot onderzoeker terecht aandacht heeft gekregen in de masterfase. Maar dat betekent niet dat studenten daardoor ook weten hoe ze kennis moeten gebruiken. Gebruikers moeten worden opgeleid in het gebruiken van algemene kennis in unieke gevallen en dat is echt iets heel anders.

Ook onderdelen van het onderwijs die mede in de praktijk plaatsvinden zoals met name afstudeerprojecten kunnen een rol vervullen in de overdracht van kennis naar de praktijk. Tenslotte noem ik allerlei vormen van onderwijs voor praktijkmensen als zinvolle methode van kennisverspreiding.

Het is volgens mij onder meer om deze redenen niet juist om de tijd die stafleden besteden aan dergelijke activiteiten exclusief als onderwijs te betitelen. Het is immers deels te zien als een onmisbare component van het onderzoek.

(4) Het primaire proces: de besturing

Tenslotte wordt dit primaire proces bestuurd: het management van onderzoek. Daaronder valt het in onderlinge samenhang besturen van de verwerving van grondstof, van de transformatie van die grondstof in nieuwe kennis en de verspreiding van de resultaten.

Die besturing kan op verschillende niveaus worden bekeken. Hier beperk ik me tot het operationele niveau. In de volgende paragraaf bespreek ik enkele aspecten van de hogere niveaus.

Toen ik mijn werk in Groningen begon was er weinig expliciete aandacht voor de besturing van onderzoek. Het onderzoek gebeurde of gebeurde niet, Het leidde tot resultaten of deed dat niet. Dat is nu wel anders en dat moet ook wel. Inzet van middelen voor onderzoek moet wat opleveren: kennis die ter bestemde plaatse komt en, laten we dat vooral niet vergeten, toegenomen bekwaamheid van onderzoekers. Eerlijk gezegd meen ik dat het belang van veel promotietrajecten eerder daarin ligt dan in de in het proefschrift en de artikelen beschreven kennis.

Op het operationele niveau van het concrete onderzoeksproject is de onderwerpkeuze en de probleemstelling een belangrijk deel van de inhoudelijke besturing. Als er al een expliciete doordachte probleemstelling was weerspiegelde die vooral de belangstelling van de onderzoekers. Tegenwoordig spelen allerlei andere criteria: Past het in een onderzoeksprogramma? Is het financieerbaar? Kun je er in de afgesproken tijd op promoveren? Zijn de te verwachten resultaten publiceerbaar in goede tijdschriften?

Het criterium relevantie voor de praktijk wordt daardoor niet vanzelf gedekt. Het behoort echter wel een rol te spelen. Daartoe moet de (potentiële) relevantie worden ingeschat. Dat kan heel goed door kennis te benutten over wat er in de praktijk speelt die bijvoorbeeld via advisering en onderwijs aan mensen die in de praktijk werkzaam zijn is verkregen. Een bijzonder middel is de zgn. buitenpromovendus: een praktijkman of vrouw die de behoefte heeft om in en vanuit die praktijksituatie te promoveren. Dergelijke promovendi verschillen nogal van de reguliere AIO³⁷. Een positief aspect kan zijn dat in dergelijke projecten de band met de praktijk is verzekerd. Nadelig is blijkens mijn ervaring het grote afbreukrisico. Van de buitenpromovendi promoveert uiteindelijk maar een klein deel. Er zou meer kunnen worden gedaan aan het systematisch organiseren van dergelijke promotietrajecten. Het werken met een specifiek doctoraat (het DBA) naast het PhD biedt wellicht perspectief.

Vroeger was een goede bakker iemand die heel bekwaam was in het omzetten van grondstof in uitstekende broden. Verwerving van grondstof was niet zo moeilijk, de molenaar kwam vanzelf langs. Verkoop vroeg ook weinig aandacht: de klanten

³⁷ Voor de buitenstaanders: Assistent In Opleiding.

kwamen vanzelf langs en de bakker ging met zijn kar langs de klanten die hij al jaren had. De bezorgwijken ware min of meer verdeeld. Een goede bakker kon zich toen beperken tot het transformatieproces: het bakken zelf. Nu is de variëteit aan broden sterk toegenomen. Bovendien is het geen goede bakker als hij er niet in slaagt de goede ingrediënten te verwerven. Evenmin is het een goede bakker als hij zijn broden niet aan de man weet te brengen.

Zoveel is duidelijk dat de complexiteit van het onderzoek sterk is toegenomen. Er zijn heel wat meer soorten brood, er zijn heel wat meer leveranciers van meel en andere grondstoffen die de bakkers met anderen in concurrentie brengt. Ook de klanten zijn veeleisender en gaan eventueel naar een andere bakker. Bovendien zijn het niet alleen maar bakkers die brood verkopen.

In lijn daarmee is ook de besturing ingewikkelder geworden. Bedrijfskundigen moeten er vanuit de aard van hun opdracht voor waken dat de reductie van complexiteit niet zo gebeurt dat de band met de praktijk wordt aangetast.

6. Management van onderwijs en onderzoek

Het is nog niet zo heel lang geleden, ik denk tot aan het begin van de zeventiger jaren dat de besturing en de financiering van onderzoek bijzonder eenvoudig was. De onderzoeker koos, eventueel in samenspraak, een onderwerp, ging aan de slag en promoveerde na korte of soms heel lange tijd of helemaal niet. Ook daarna werd het onderzoek in feite hoofdzakelijk gestuurd door de onderzoeker zelf. De financiering was een simpele opslag op het geld voor onderwijs. Verantwoording was er niet, hoogstens werden promoties en andere onderzoekspublicaties in de jaarverslagen vermeld. Eigenlijk was er geen bemoeienis van anderen met het onderzoek.

Er wordt wel eens gesuggereerd dat de veranderingen in de universitaire context drastisch en onvoorspelbaar zijn. Dat is naar mijn mening niet het geval.

Het is immers duidelijk dat deze situatie niet kon voortduren. De samenleving ging verantwoording vragen en wenste zich met het onderzoek te bemoeien. Dat is in de periode die ik meemaakte een duidelijke en consistente trend (vanaf 1975) in de richting van: vragen van explicieter verantwoording, ontkoppelen van de financiering van onderwijs, toename van de inhoudelijke sturing van onderzoek, koppelen van de financiering aan de inhoud van het onderzoek, opkomst van toetsende en sturende instituties gepaard gaande met een terugtrekken van de overheid of in elk geval het kiezen van een andere rol en internationalisering van de sturing en de financiering. Dergelijke trends hebben de besturing van onderzoek niet gemakkelijker gemaakt maar het was wél te voorzien.

Complexiteit van de besturing

De complexiteit van de managementopgave is in de periode die ik kan overzien sterk toegenomen. Dat geldt voor het onderzoek maar ook voor het onderwijs. Even vooruitlopend voeg ik daaraan toe dat dit niet alleen het interne management betreft maar zeker ook het management van de omgeving, het externe management. Dat hangt samen met de toegenomen complexiteit van de transacties die immers de relatie met de omgeving onderhouden. Kon ik destijds als decaan het werk wel in twee of drie (volle) dagen af, uiteraard samen met een deskundige beheerder, nu is

het decanaat een volledige baan en omvat het bestuur nog twee andere goed bezette leden.

Als men de complexiteitstoename analyseert dan is er een forse differentiatie te zien zowel in de interne processen van onderwijs en onderzoek (de transformaties) als in de transacties met de omgeving. Ook de verbanden zijn toegenomen. Dat impliceert een toename van de eerste dimensie van complexiteit³⁸: de verwevenheid, het aantal elementen en hun samenhangen (hoe meer verweven hoe minder opsplitsbaar en dus hoe ingewikkelder). De tweede dimensie is voorspelbaarheid (grote voorspelbaarheid is gemakkelijker dan lage) en de derde is bestuurbaarheid. Ik beperk me tot een beschouwing over verwevenheid en voorspelbaarheid. Stellig is de verwevenheid groter geworden maar anders dan wel wordt gesteld is de voorspelbaarheid in de letterlijke zin m.i. niet afgenomen. Wat er gebeurt is allemaal heel voor de hand liggend. Zo denk ik dat de beschreven trend zich in die zin zal doorzetten dat de roep om te laten zien wat er met het geld gebeurt verder zal versterken. De samenleving zal zeker niet minder kritisch worden over wat er op hun kosten gebeurt. Het zal ook de komende jaren veel inspanning vragen daarmee goed om te gaan. Een van de aspecten is bijvoorbeeld de financiering van onderwijs door de overheid. Ik denk dat die in toenemende mate via de studenten zal gaan lopen. Dat impliceert dat de markt een grotere rol gaat spelen. Daarbij zal de grens tussen universiteiten en particuliere instituten verder vervagen. Voor de bedrijfskunde betekent dat concurrentie met vele nationale en internationale MBA instituten. Het zogenaamde onderscheid tussen de MSc.BA en de MBA lijkt mij geen stabiel onderscheidend kenmerk op die markt. Daar komt nog bij dat de praktijkgerichtheid van de instroom, zeker als de studenten voor het onderwijs betalen (al dan niet geholpen door geld van de overheid of leerrechten), vraagt om een praktijkgerichte opleiding. Dat zorgt voor een druk in de richting van de MBA, ook van de MSc. opleiding. Anders gesteld: een levensvatbare MSc.BA zal verschuiven in de richting van de MBA, een trend die ook nu al zichtbaar is voor de betalende vaak in deeltijd studerende MSc. studenten. Daar is niets mis mee zolang de band tussen professionalisering en wetenschap wordt vastgehouden.

Aanvankelijk was het simpel: er was geen markt en er waren nauwelijks externe bemoeials. Geld en studenten kwamen vanzelf en niemand maakte zich druk over wat universiteiten deden. Het ging wel goed. Rhenman (1973) spreekt hier over de marginale organisatie.

De universiteit wordt meer en meer een institutie in de zin van Rhenman (1973): er is zowel markt als externe bemoeienis. Universiteiten opereren op markten van kennis en onderwijs met forse concurrentie. Lastig daarbij is dat de financiers deels niet dezelfde zijn dan de klanten. Overigens lijken universiteiten daarbij op organisaties in de gezondheidszorg, het openbaar vervoer en openbare bibliotheken. Naast de marktinvoed is er ook een toename aanwijsbaar van expliciete beleidsbemoeienis zowel in aantal actoren als wat de intensiteit betreft. Ik herinner me de tijd dat alleen de overheid zich ermee bemoeide en dan nog heel beperkt. Die overheidsbemoeienis is aanvankelijk sterk toegenomen en lijkt nu weer op zijn retour. Maar parallel daarmee mengen andere actoren zich nadrukkelijk in het debat en bemoeien zich met inhoud, financiering en vormgeving. Niet alleen de markt maar ook de beleidsmatige omgeving is complexer. Ik noem visitatie en accreditatie

³⁸ Zie mijn Bedrijfskundig management (2000) voor een beschouwing over het complexiteitsbegrip.

processen, externe eisen voor kwaliteitsmanagement, signalen van werkgevers en werknemers, instellingen als de NVAO en NWO en Europese instellingen zoals de ESF en het CER.

Inconsistentie: de nieuwe bestuurlijke uitdaging

Onvoorspelbaarheid heeft een nieuw karakter gekregen: inconsistentie. De signalen vanuit de markt en de beleidsomgeving zijn deels onderling strijdig. Toen ik als jonge medewerker meedeelde in het besturingproces ervoer ik soms al wel dat het handelen volgens de normen van de geldgevende overheid niet zonder meer overeenstemde met wat er in het belang van de studenten moest gebeuren. Dan is er een dilemma: moet je doen wat de baas zegt of moet je het belang van de student zoals je dat zelf ziet laten prevaleren. Je kunt echter noch het ene noch het andere ontkennen. Ik meen dat dergelijke inconsistenties zijn toegenomen. Zo is enerzijds te horen dat er meer moet worden gedaan voor en in relatie met het bedrijfsleven maar is anderzijds de druk om internationaal wetenschappelijk te publiceren sterk vergroot. Zo is enerzijds te vernemen dat de praktijkgerichtheid van de opleiding moet toenemen maar wordt anderzijds geklaagd over de gebrekkige wetenschappelijkheid. Zo moeten de kosten omlaag maar moet de aandacht voor studenten worden vergroot. Opvallend is ook dat de externe bemoeials zich niet alleen uitlaten over de aard van de resultaten maar ook nadrukkelijk opvattingen te berde brengen over de wijze waarop universiteiten moeten worden ingericht en bestuurd. Daarin verschillen ze niet van de wijze waarop de overheid invloed uitoefende. Evenmin verschillen ze als je kijkt naar de aandacht voor verschillen tussen vakgebieden. Alle vakken worden over een kam geschoren. Ik zeg het nogmaals: dat is toch eigenlijk wonderlijk. Waarom zou de maatschappelijke dienstbaarheid van de medische wetenschap, de elektrotechniek, de filosofie, de juridische wetenschap en de bedrijfskunde op dezelfde wijze moeten worden geëvalueerd en geïnstrumenteerd?

Het is een uitdaging voor universitair management om dergelijke generalistische visies bekwaam en gedifferentieerd te hanteren en niet in de valkuil te stappen ze onverkort en uniform mechanistisch op alle onderdelen van het bestel los te laten. Ik zou zeggen: pas ze niet toe maar gebruik ze met verstand.

Complexiteitsreductie

De toegenomen complexiteit vergt uiteraard een complexe besturing. Maar er zijn ook mechanismen van complexiteitsreductie. Klassiek en blijvend zijn natuurlijk de mechanismen waarover Thompson (1967) al schreef in zijn boek over de zoektocht naar zekerheid. Die komen in de kern neer op het waar mogelijk intelligent afschermen van de transformatieprocessen van de omgeving: "Under norms of rationality, organizations seek to seal off their core technologies from environmental influences"³⁹. Ook specialisatie⁴⁰ is een vorm daarvan. Men beperkt zich dan immers tot een deel van de omgeving.

Twee relatief nieuwe manieren van complexiteitsreductie baren mij enige zorg: (1) het academisch isolement op hoger niveau en (2) de schizofrenie.

³⁹ Het werken met minder risicovolle benaderingen in het onderzoek bij de gegevensverzameling kan als afscherming worden beschouwd.

⁴⁰ Het CER rapport bepleit dat nadrukkelijk. Of dat voor bedrijfskunde verstandig is waag ik te betwijfelen omdat het in mijn ogen haaks staat op onze opgave.

(1) *Academisch isolement: Autopoiesis*

Op een afstand bekeken lijkt het erop dat het aanvankelijke universitaire isolement sterk is afgenomen: er is meer verantwoording, meer externe bemoeienis en meer openheid. Kortom de grens tussen universiteit en samenleving is aanzienlijk opener. Toch is dat voor een deel schijn. Een groot deel van de externe instanties zijn namelijk helemaal niet onafhankelijk van de universitaire wereld. Redacties van tijdschriften, commissies voor accreditatie, besluitvormende organisaties voor toekenning van fondsen, smaakmakers op het gebied van universitair beleid worden immers in hoofdzaak bevolkt door universitaire medewerkers, meestal hoogleraren. Ook vertegenwoordigers vanuit de samenleving schuren dicht aan tegen het universitaire milieu. Zo sluit de grens zich maar op een hoger niveau. Autopoietische systemen zijn systemen die zich in de kern van de zaak handhaven door zich van de omgeving af te schermen door een gevarieerde aanpassing die echter tot de schil beperkt blijft. Het *lijken* open systemen maar *zijn* dat in wezenlijke opzichten niet. Was dat isolement (de ivoren toren) vroeger het geval op het niveau van de individuele instelling, het lijkt er op alsof zich nu iets soortgelijks voordoet maar op een hoger niveau. Netwerken van wetenschappers op internationaal niveau maken de dienst in belangrijke mate uit. Kenmerk van deze autopoietische reactie is dat deze niet wordt veroorzaakt door rationeel verlopende management processen maar systeemeigenschappen zijn. Het is paradoxaal: waar de druk op vergroting van de relaties met de samenleving de maatschappelijke dienstbaarheid moet versterken leidt de wijze waarop dit feitelijk gestalte krijgt tot het tegendeel.

(2) *Schizofrenie: de georganiseerde hypocrisie, een oplichterij zonder daders.*

Een bijzonder nuttige maar in elk geval interessante zienswijze op de omgang met inconsistenties geeft Brunsson. Onder meer in zijn "Organized hypocrisy" (2002) laat hij zien dat organisaties trachten te ontkomen aan inconsistente omgevingseisen door het managen van die omgeving met beelden die wellicht niet corresponderen met de interne organisatiewerkelijkheid. Bij een van de afstudeerbegeleidingen maakte ik het volgende mee: Een collega die als tweede begeleider optrad vroeg de afstudeerder naar de ethische aspecten van haar werk. In de betreffende organisatie beschikte men over een expliciete gedragscode waarin werd aangegeven hoe men uitdrukking wenste te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een medewerker was speciaal belast met het onderhoud e.d. van deze code. Zij heeft deze geraadpleegd over de wijze waarop men haar werk aan de ontwikkeling van een nieuw product zou moeten plaatsten in die code. De reactie was bijzonder: aan de ontwikkeling van zulke producten doen wij niet. Zij herhaalde dat het haar opdracht was mee te werken aan de ontwikkeling van een dergelijk product. De medewerker herhaalde: wij doen zoiets niet. Het is een voorbeeld van omgang met inconsistentie die resulteert in schizofrenie of, in termen van Brunsson, georganiseerde hypocrisie.

Als je door deze bril kijkt zijn dergelijke verschijnselen in overvloedige mate zichtbaar: grote systemen van kwaliteitszorg, verklaringen van maatschappelijk verantwoord ondernemen, omgang met de codes op het gebied van het ondernemingsbestuur (in slecht Nederlands: Governance). Dergelijke verschijnselen zijn te zien als mooi praten naar buiten. Laten zien dat je het braafste jongetje van de klas bent. Iedere maatschappelijke rel kan de motor zijn voor nieuwe braafpraat.

Ook het management van universiteiten is thans ook in belangrijke mate omgevingsmanagement. Het al genoemde CER rapport levert een aardig voorbeeld. In dat rapport worden allerlei problemen van de Europese universiteiten genoemd en geanalyseerd zoals te geringe financiële middelen, te weinig autonomie, te weinig specialisatie en teveel overheidsbemoeienis. Opvallend is ook in dit rapport dat er wel aandacht is voor verschillen tussen verschillende Europese landen maar weinig tot geen voor verschillen tussen vakgebieden. Dat is natuurlijk wel begrijpelijk gezien de aard van een dergelijk rapport maar het vraagt naar mijn oordeel om een opvulling van die lacune door het universitaire en ook het facultaire management. Een voor Groningen leuk punt wil ik U niet onthouden. Het rapport spreekt met instemming over het terugtreden van overheden in sommige landen. Nederland wordt daarbij nadrukkelijk genoemd. Ik citeer: "Just over 40 years ago, Dutch universities were in formal terms a part of the Ministry of Education, Culture and Science: they had no separate legal personality"⁴¹. Following a long series of legislative reforms, they now have their own legal identities, a clearly defined system of central governance, and boards of trustees which have to be approved by the relevant government minister but are in practice nominated by the university". En nu komt het: "The result is that Dutch institutions such as the universities of Groningen, Leiden and Utrecht are now among the most dynamic in Europe." W.F. Hermans zou er van opkijken!

Laten we eens even dieper duiken in Brunsson's (2002) benadering. Hij stelt dat in de actiegerichte organisatie strategie, beleid en structurering gericht zijn op het realiseren van producten c.q. diensten. De organisatie is een instrument van doelrealisatie. Omdat organisatie, strategie, beleid en structurering de besturing van het primaire proces consistentie vraagt is het van belang dat consistent zijn. In de politieke organisatie, die met name voorkomt in inconsistente omgevingen staan niet de te realiseren producten of diensten centraal maar de intelligente reflectie van inconsistente omgevingsnormen in structuren, processen en ideologie. Die zijn daarom dus *niet* consistent en kunnen dan ook niet fungeren bij de besturing van het primaire proces. Brunsson stelt daarom dat structuren, processen en ideologieën zijn geen instrumenten voor het coördineren van actie zijn. Zij moeten expliciet aan de omgeving worden getoond teneinde van die omgeving steun te verwerven. "Talk, decisions, and products are mutually independent instruments used by the political organization in winning legitimacy and support from the environment" (Brunsson, 2002 p 27). Hij ziet dit als een oorzaak voor het ontstaan van een verschil tussen de formele en (in mijn woorden) de feitelijke organisatie⁴². Als dat verschil groot wordt spreek ik over de schizofrene organisatie. Bij management cursussen laat ik de deelnemers vaak benoemen hoe zij het verschil tussen de formele en de feitelijke organisatie in hun geval zien. Is er wel verschil maar een behoorlijke mate van overlap (normale situatie)? Is er buiten dat wat formeel is bepaald niets anders (heel formeel ook in het feitelijk gedrag: de angstorganisatie)? Houdt men zich goed aan de formele regels maar is er daarbuiten ruimte voor handelen (de brave organisatie)? Tenslotte het schizofrene geval: Is er een geringe overlap tussen wat formeel is bepaald en wat er werkelijk gebeurt en houdt men zich maar beperkt aan de regels (dat kan overigens heel goed onbewust zijn)? Het lijkt mij geen toeval dat medewerkers van universiteiten niet zelden kiezen

⁴¹ Dit overigens feitelijk onjuist. Universiteiten hadden in die tijd ook afzonderlijke rechtspersoonlijkheid.

⁴² De feitelijke organisatie is niet hetzelfde als de informele organisatie. Zie: de Leeuw (2000).

voor de schizofrene organisatie als typering van de werkelijkheid zoals zij die kennen. Er is een papieren werkelijkheid en een echte werkelijkheid en de verschillen daartussen zijn groot.

Opgemerkt moet worden dat deze hypocrisie geen oorzaak heeft in bewust ligende hypocriete bestuurders. Het is een gevolg van mechanismen die zich op systeemniveau voltrekken als een uitweg uit de inconsistentie: de hypocrisie heeft geen daders.

Een passage in Kafka's "Het Slot" vind ik zeer verhelderend bij deze mechanismen op hoger niveau. In dat verhaal is sprake van een landmeter K. genaamd die tot landmeter is benoemd en zich nu tot de burgemeester wend om te vragen wat en waar zijn werk is. Ik citeer twee tekstgedeelten:

"Nu u echter zo vriendelijk bent geweest mij zelf op te zoeken, moet ik u wel de hele, onaangename waarheid zeggen. U bent als landmeter in dienst genomen, zoals u zegt; maar helaas, wij hebben geen landmeter nodig. Er zou niet het minste werk voor hem zijn. De grenzen van onze kleine bedrijfjes zijn afgebakend, alles is keurig genoteerd. Overdracht van bezittingen komt nauwelijks voor, en kleine onenigheden over grenzen regelen wij zelf. Wat moeten wij dus met een landmeter?' K. was er, weliswaar zonder dat hij er voordien over had nagedacht, in zijn binnenste van overtuigd dat hij een dergelijke mededeling verwacht had. Juist daardoor kon hij meteen zeggen: 'Dat overvalt mij erg. Dat gooit al mijn berekeningen overhoop. Ik kan alleen maar hopen dat er een misverstand in het spel is.' 'Helaas niet,' zei de burgemeester, 'het is, zoals ik zeg.' 'Maar hoe kan dat dan!' riep K. 'Ik heb toch deze eindeloze reis niet gemaakt om nu weer teruggestuurd te worden!' 'Dat is een andere kwestie,' zei de burgemeester, 'waarover ik niet te beslissen heb, maar hoe dat misverstand ontstaan is, kan ik u wel verklaren. In een zo omvangrijke overheid als de grafelijke kan het een enkele maal voorkomen, dat de ene afdeling dit bepaalt, de andere dat, de ene weet niet van de andere, de controle door hogere instanties is weliswaar uiterst nauwkeurig, maar komt naar haar aard te laat, en zo kan er dan altijd een kleine verwarring ontstaan. Doch steeds zijn het slechts bijzonder onbelangrijke kleinigheden, zoals bijvoorbeeld Uw geval. In dingen van betekenis is mij nog geen fout bekend geworden, maar de kleinigheden zijn dikwijls ook pijnlijk genoeg.....

En nu kom ik over een bijzondere eigenschap van ons overheidsapparaat te spreken. Het is ook uiterst gevoelig, hetgeen met de nauwgezetheid ervan overeenstemt. Als een aangelegenheid zeer lang overwogen is, kan het, ook zonder dat de overwegingen al ten einde zijn, gebeuren, dat plotseling bliksemsnel op een niet te voorziene en later ook niet meer te achterhalen plaats een beslissing verschijnt, die de aangelegenheid, meestal wel zeer juist, maar toch in elk geval willekeurig, afdoet. Het is alsof het overheidsapparaat de spanning, de jarenlange prikkeling door dezelfde, misschien op zich zelf onbeduidende, aangelegenheid, niet langer verdragen kon, en uit zichzelf, zonder hulp van de ambtenaren, een beslissing genomen heeft.....

Het is boeiend om het ontstaan van allerlei formele universitaire structuren en besturingsinstrumenten zo te zien.

Ben ik dan pessimistisch? Nee. De twee beschreven manieren van complexiteitsreductie *zijn* niet de werkelijkheid maar interessante zienswijzen op wat zich afspeelt. Het zijn geen te toetsen empirische theorieën maar concepten. Laat men zich ervoor hoeden ze toe te passen. Zij kunnen wel helpen om te begrijpen en om te managen. Het is per slot van rekening ons vak pluriform te kijken en ook op die manier om te gaan met inconsistenties zowel in de managementpraktijk als in onze kennisonderneming. Bovendien: Ik geloof in de enorme levenskracht van de universiteit in het algemeen, in de maatschappelijke betekenis van bedrijfskundige kennis in het bijzonder maar vooral ook in de onuitroeibare kracht van gedreven bedrijfskundige wetenschappers die genieten van de boeiende interacties tussen de concrete bedrijfspraktijk en de wereld van de abstracte kennis.

7. Conclusies

Heb ik U veel nieuws verteld? Als het goed is niet. Heb ik in alle opzichten de waarheid gesproken? Dat zou wel heel bijzonder zijn.

Ik heb een pleidooi gehouden voor het blijvend onderhouden van een *tweezijdige* relatie met de samenleving in ons geval de bedrijfspraktijk. In dat pleidooi heb ik een lans gebroken voor:

- Differentiatie tussen vakgebieden als het gaat over de relaties met de samenleving. Niet alles over een kam scheren graag.
- Bedrijfskunde als praktijkgerichte ontwerpwetenschap met een brede visie op ontwerp en systeemleer als methodisch en conceptueel gereedschap daarbij.
- Het wetenschappelijker en dus effectiever maken van management en daarbij het bestrijden van slecht management.
- Pragmatisch/methodische interdisciplinariteit, het centraal stellen van de unieke praktijk in de relatie met de algemene kennis, het denken in termen van gebruik in plaats van toepassen en het fundamentele belang van pluriformiteit daarbij.
- Het herwaarderen van de klassieken, het belang van hernieuwend onderzoek en het belang van andere kennisproducten naast theorie
- Grotere aandacht voor de transacties van het onderzoek als primair proces en in dat verband: Aandacht voor risicovolle maar informatieve vormen van kennisverwerving. Niet alleen enquêtes dus maar ook indringende casuïstiek en gezamenlijke ontwikkelingsprojecten. Aandacht heb ik ook gevraagd voor de noodzaak om onze positie op de markt van kennis te versterken.
- Onderzoek en onderwijs als ketting en inslag van hetzelfde weefsel en in het bijzonder voor het herwaarderen van onderwijs als onmisbaar voor het onderzoek
- Intelligente omgang met inconsistentie als nieuwe uitdaging voor het universitaire management

Mensen, niet alleen de managers maar ook de medewerkers en anderen die ermee te maken hebben zoals klanten maken de organisatie. Zij *maken* de organisatie zowel bewust ontwerpend, veelal in de improviserende modus, als ook door hun concrete handelen. Dat handelen maakt de organisatie in de meest fundamentele zin: zonder handelen is er geen feitelijke organisatie.

Bedrijfskundige kennis kan daarbij helpen. Bedrijfskundige kennis is daarom gericht op gebruik in de praktijk én in die praktijk gefundeerd. Bedrijfskundige kennis is in ultieme zin: kennis voor besturing. Ontwikkeling van bedrijfskundige kennisproducten heeft daarom als opdracht om de kwaliteit, en dus de relevante en de deugdelijkheid van die kennis, te bewerkstelligen.

Dat vraagt om initiatief in vele vormen. Het vraagt ook om lef om afstand te nemen van de gebaande paden en voor het nemen van ondernemersrisico. Dat dient ook gepaard te gaan met kritische twijfel: het wetenschappelijke vraagteken kan niet worden gemist. Werken aan wetenschappelijke bedrijfsvoering in de 21^e eeuw.

Wij hebben een prachtig vak met een grote maatschappelijke relevantie. Als ik het over moest doen zou ik weer voor bedrijfskunde kiezen. Ik dank U allen maar ook zij die hier vandaag niet konden zijn voor de vele momenten die mij tot regelmatige ervaring en verdieping van deze stelling brachten: Ik heb ervan genoten. Mocht U zich afvragen of ik nu *helemaal* stop dan beken ik volgaarne dat ik dat niet van plan ben.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Ahaus, C.T.B. "Kwaliteit uit waardering" Intreerede Rijksuniversiteit Groningen, 4 april, 2006.
- Aken, J.E. van "Strategievorming en organisatiestructurering" Kluwer, Deventer, 1994a.
- Aken, J.E. van "De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap" In: Bedrijfskunde 66(1994)1 p 16 – 26
- Arbnor, I. and Bjerke, B. "Methodology for creating business knowledge", Sage, London, 1997.
- Bertalanffy, L. von "General Systems Theory: Foundation, Development, Applications", Middlesex, England: Penguin Books, 1968.
- Boulding, K.E. "General Systems Theory-The skeleton of science", Man.Sc. 2(1956),
- Brunsson, N. "The Organization of Hypocrisy" Copenhagen Business School Press, 2e ed, 2002.
- Daft, R.L. "Organization Theory and Design" Thompson 8th ed, 2004.
- Dym, C.L. "Engineering Design" Cambridge University Press, Cambridge, 1994.
- Engelen, J.M.L. van en Zwaan, A.H. van der "Bedrijfskundige methodologie 2: Een technisch methodologische context" In: Bedrijfskunde 66 (1994)2, p 158 – 168.
- Fayol H.A "Administration industrielle et generale" Dunod, Paris, 1920.
- Have, S./ ten e.a. "Het managementmodellenboek" Reed Business Information, 1999.
- Hulshof, A.H. "Het modeverschijnsel in de organisatiekunde en in organisaties", Afscheidsschool TUN, 15 juni 1984 met naschrift maart 1987.
- Jacobs, D. m.m.v. Vijverberg, A., "Strategie, leve de diversiteit", Pearson Education, Amsterdam.
- Kafka, F. "Het slot", in verzameld werk, Querido, Amsterdam, 1987
- Karsten L en van Veen K. "Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid" van Gorcum, Assen, 1998.
- Karsten, L. Jungeling E. en Reysoo, H. "Bouwstenen van Bedrijfskunde Groningen", Prof. Dr. Maarten van Gils Stichting, Groningen, 2003.
- Kneppers- Heynert, E.M. "Over grenzen", Oratie Rijksuniversiteit Groningen, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1992.
- Lambert, R. and Butler, N. "The Future of European Universities. Renaissance or decay? Centre for European Reform, London, 2006
- Leeuw, A.C.J. de "Kwaliteit van Bedrijfskundige kennis" In: M.J. van Riemsdijk Red): Dilemma's in de Bedrijfskundige Wetenschap, pagina's 185 - 205; Van Gorcum, Assen, 1999.
- Leeuw, A.C.J. de, "Bedrijfskundig Management", Van Gorcum, Assen, 2000.
- Leeuw, A.C.J. de, "Bedrijfskundige methodologie", van Gorcum Assen, 2005 (6^e druk).
- Miller, E.J. and Rice, A.K. "Systems of Organization", Tavistock, London, 1967
- Simon H.A. "Administrative behaviour" The Free Press, New York, 1945
- Sol, H.G. "Kundige keuzes" intreerede Rijksuniversiteit Groningen, 5 oktober 2004
- Peters Th.J. and Waterman R.H. "In search of excellence" Harper and Row, New York, 1982.
- Pfeffer, J. en Sutton, R.I., "Hard Facts. Dangerous Half-truths & Total Nonsense", Harvard Business School Press, Massachusetts, 2006.
- Pfeffer, J. en Sutton, R.I. "Managen op basis van de feiten" Hollandf Management Review 107 (2006) p 56 – 69.
- Rhenman, E. Organization theory for long-range planning, Wiley, London, 1973
- Scharroo, P.W "Organiseren" A.W Sijthoff, Leiden, 1924.
- Sorge, A. "The global and the local", Oxford University Press, New York, 2005.
- Strikwerda, J. "Shared Service Centers", 3^e druk, van Gorcum, 2004.
- Thompson J.D. "Organizations in action" Mc Graw Hill, New York 1967
- Volberda, H.W. : De flexibele onderneming", Kluwer, Deventer, 2004

- Vries, G. de "De ontwikkeling van wetenschap" Wolters-Noordhoff, Groningen, 3^e druk, 1995.
- Weber, Max. "Wirtschaft und Gesellschaft: Erster Teil: Die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte:I. Soziologische Grundbegriffe § 1. Begriff der Soziologie und des »Sinns« sozialen Handelns, Quelle: www.textlog.de_,
- Weggeman M. "Provocatief adviseren; organisaties mooier maken", Schiedam, Scriptum, 2003
- K.E. Weick "Organizational redesign As Improvisation" in: G.P Huber and W.H. Glick (eds.) "Organizational Change and Redesign" Oxford University Press, Oxford, 1993
- K.E. Weick "Sense making in Organizations" Sage, London, 1995.